START WITH WHY

Cara Pemimpin Besar
Menginspirasi Orang untuk Bertindak

Digital Publishing/KG-3/20

SIMON SINEK

START WITH WHY

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
tentang Hak Cipta

(1) Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
(2) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
(3) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000.00 (satu miliar rupiah).
(4) Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000.00 (empat miliar rupiah).

START WITH WHY

Cara Pemimpin Besar
Menginspirasi Orang untuk Bertindak

SIMON SINEK

Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
KOMPAS GRAMEDIA

START WITH WHY
HOW GREAT LEADERS INSPIRE EVERYONE TO TAKE ACTION
Simon Sinek
First published in 2009 by Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.
Copyright © Simon Sinek, 2009
All rights reserved

"The Sneetches" from *The Sneetches and Other Stories* by Dr. Seuss. Trademark TM and copyright © by Dr. Seuss Enterprises, L.P. 1953, 1954, 1961, renewed 1989. All rights reserved. Used by permission of Random House Children's Books, a division of Random House, Inc. and International Creative Management, Inc., agents for Dr. Seuss Enterprises, L.P.

START WITH WHY
Cara Pemimpin Besar Menginspirasi Orang untuk Bertindak

Simon Sinek

GM 619221028

Hak cipta terjemahan Indonesia:
Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama

Penerjemah: Susi Purwoko
Desain sampul: Base Art

Diterbitkan pertama kali oleh
Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
anggota IKAPI, Jakarta, 2019

www.gpu.id

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

ISBN: 978-602-06-2883-7

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta
Isi di luar tanggung jawab Percetakan

Untuk Victoria,
yang menemukan ide-ide bagus dan menjadikannya hebat

Ada pemimpin dan ada yang orang yang memimpin.
Pemimpin memegang jabatan kekuasaan atau pengaruh.
Orang yang memimpin menginspirasi kita.

Entah dalam bentuk perorangan atau organisasi, kita mengikuti orang yang memimpin bukan karena kita harus melakukannya, tapi karena kita ingin.
Kita mengikuti orang yang memimpin bukan demi mereka, tapi demi diri kita sendiri.

Ini adalah buku bagi mereka yang ingin menginspirasi orang lain dan mereka yang ingin menemukan seseorang untuk menginspirasi mereka.

DAFTAR ISI

PENDAHULUAN: Mengapa Mulai dengan Mengapa? 1

BAGIAN 1: DUNIA YANG TIDAK DIMULAI DENGAN PERTANYAAN MENGAPA 13

1 Berasumsi bahwa Kita Tahu 14

2 Hadiah dan Hukuman 21

BAGIAN 2: SUDUT PANDANG ALTERNATIF 51

3 Lingkaran Emas 52

4 Ini Bukan Pendapat, Ini Biologi 75

5 Kejelasan, Disiplin, dan Konsistensi 96

BAGIAN 3: PEMIMPIN BUTUH PENGIKUT 121

6 Munculnya Kepercayaan 123

7 Bagaimana *Tipping Point* Bekerja 174

BAGIAN 4: CARA MENGGALANG ORANG-ORANG YANG PERCAYA 199

8 Mulai dengan MENGAPA, tetapi Ketahui BAGAIMANA Caranya 200

9 Tahu MENGAPA. Tahu BAGAIMANA. Lalu APA? 233

10 Komunikasi Bukanlah Soal Bicara, Tapi Soal Mendengarkan 241

BAGIAN 5: TANTANGAN TERBESAR ADALAH SUKSES **261**

11 Ketika MENGAPA Menjadi Kabur 262

12 Keterpisahan Memang Terjadi 274

BAGIAN 6: MENEMUKAN MENGAPA **313**

13 Asal mula MENGAPA 314

14 Persaingan Baru 333

UCAPAN TERIMA KASIH **339**

CATATAN **347**

TENTANG PENULIS **359**

PENDAHULUAN

Mengapa Mulai dengan Mengapa?

Buku ini adalah tentang pola berulang yang muncul secara alami, cara berpikir, bertindak, dan berkomunikasi yang memberi kemampuan kepada sejumlah pemimpin untuk menginspirasi orang-orang di sekelilingnya. Walaupun "para pemimpin alami" ini mungkin datang ke dunia dengan membawa kecenderungan untuk menginspirasi, kemampuan ini bukan hanya dicadangkan khusus untuk mereka. Kita semua bisa mempelajari pola ini. Dengan sedikit disiplin, setiap pemimpin atau organisasi dapat menginspirasi orang lain, yang berada di dalam dan di luar organisasinya, membantu mereka memajukan gagasan serta visi mereka. Kita semua bisa belajar untuk memimpin.

Tujuan buku ini bukanlah sekadar memperbaiki hal-hal yang tidak berjalan dengan baik. Saya menulis buku ini sebagai tuntunan untuk berfokus pada hal-hal yang berhasil dan memperbesarnya. Saya tidak berniat mengerdilkan jalan keluar yang telah ditawarkan oleh orang lain. Jika didasarkan pada bukti yang meyakinkan, sebagian besar jawaban yang kita dapatkan sebenarnya sah-sah saja. Namun, jika kita mulai dengan

pertanyaan yang keliru, jika kita tidak mengerti sebabnya, jawaban yang benar sekalipun, pada akhirnya, akan selalu keliru mengarahkan kita. Anda tahu, pada akhirnya, kebenaran akan terungkap.

Kisah-kisah berikut adalah tentang orang dan organisasi yang telah merangkul pola ini secara alami. Merekalah yang memulai dengan pertanyaan Mengapa.

1.

Tujuannya ambisius. Minat publik sangatlah tinggi. Para pakar bersemangat untuk terlibat. Uang sudah tersedia.

Bersenjatakan semua bahan baku kesuksesan, pada awal tahun 1900-an, Samuel Pierpont Langley memulai untuk menjadi orang pertama yang menerbangkan pesawat udara. Dia adalah pejabat senior yang sangat dihormati di Smithsonian Institution, seorang profesor matematika yang juga bekerja di Harvard. Teman-temannya termasuk beberapa orang yang paling berkuasa di pemerintahan dan bisnis, termasuk Andrew Carnegie dan Alexander Graham Bell. Langley menerima hibah 50 ribu dolar AS dari Departemen Perang AS untuk mendanai proyeknya, jumlah yang sangat besar untuk masa itu. Dia mengumpulkan orang-orang yang paling cerdas pada eranya, tim impian sejati dari berbagai bakat dan pengetahuan praktis. Langley dan timnya menggunakan bahan-bahan terbaik, dan wartawan mengikutinya ke mana-mana. Orang di seluruh dunia takjub pada kisahnya, menanti-nantikan berita bahwa dia telah mencapai tujuannya. Bersama tim yang telah dia kum-

pulkan serta sumber daya yang berlimpah, kesuksesan terjamin dalam genggamannya.

Benarkah begitu?

Beberapa mil jauhnya dari Langley, Wilbur dan Orville Wright sedang mengerjakan mesin terbang mereka. *Passion* mereka untuk terbang begitu kental sehingga menginspirasi semangat dan komitmen suatu kelompok kecil yang begitu berdedikasi di kota kelahiran mereka, Dayton, Ohio. Tidak ada pendanaan untuk upaya mereka. Tidak ada hibah dana dari pemerintah. Tidak ada koneksi tingkat tinggi. Tak satu pun anggota tim mereka memiliki ijazah tingkat lanjut atau bahkan pendidikan sekolah tinggi, termasuk Wilbur atau Orville. Namun, tim itu bersatu di sebuah bengkel sepeda sederhana dan mewujudkan visi mereka. Pada 17 Desember 1903, sekelompok kecil orang menyaksikan seorang pria terbang untuk pertama kalinya dalam sejarah.

Bagaimana Wright bersaudara bisa sukses, sementara tim yang memiliki sumber daya lengkap, dana berlimpah, dan tim berpendidikan tinggi tidak sukses?

Ini bukan tentang keberuntungan. Wright bersaudara dan Langley bermotivasi tinggi. Keduanya memiliki etika kerja yang kuat. Keduanya memiliki otak ilmiah yang hebat. Mereka mengejar tujuan yang sama, tapi hanya Wright bersaudara yang mampu menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dan benar-benar memimpin tim untuk mengembangkan teknologi yang akan mengubah dunia. Hanya Wright bersaudara yang mulai dengan pertanyaan Mengapa.

2.

Pada 1965, para mahasiswa di kampus University of California, Berkeley, menjadi kelompok pertama yang membakar kartu rekrutmen wajib militer mereka di depan umum untuk menolak keterlibatan Amerika dalam Perang Vietnam. California Utara adalah wilayah yang sangat anti-pemerintah dan anti-kemapanan; liputan tentang benturan dan kekacauan di Berkeley dan Oakland tersiar ke seluruh dunia, membangkitkan gerakan-gerakan simpatik di seluruh Amerika Serikat dan Eropa. Namun baru pada 1976, hampir tiga tahun setelah berakhirnya keterlibatan militer Amerika di konflik Vietnam, revolusi yang berbeda itu terpicu.

Mereka bertujuan menciptakan dampak, dampak yang sangat besar, bahkan menantang cara pandang orang-orang terhadap cara kerja dunia. Namun, para pejuang belia ini tidak melempar batu atau berdemo melawan rezim yang otoriter. Mereka memutuskan untuk mengalahkan sistem di dalam permainan mereka sendiri. Bagi Steve Wozniak dan Steve Jobs, para pendiri Apple Computer, medan perang mereka adalah bisnis sedangkan senjata pilihan mereka adalah komputer pribadi.

Revolusi komputer pribadi sedang mulai bergolak ketika Wozniak membangun Apple I. Teknologi yang baru mulai mendapat perhatian ini awalnya hanya dianggap sebagai alat bisnis. Komputer terlalu rumit dan harganya di luar jangkauan orang biasa. Namun Wozniak, orang yang tidak dimotivasi oleh uang, membayangkan tujuan yang lebih mulia bagi teknologi ini. Dia memandang komputer pribadi sebagai cara bagi orang kecil untuk menjalankan korporasi. Jika dia bisa

menemukan cara untuk mendatangkan komputer ke tangan perorangan, pikirnya, komputer akan memberi siapa pun kemampuan untuk melakukan fungsi-fungsi yang sama seperti perusahaan yang memiliki sumber daya yang luas. Komputer pribadi akan menaikkan tingkat permainan dan mengubah cara kerja dunia. Woz merancang Apple I, dan meningkatkan teknologi dengan Apple II, agar lebih terjangkau dan sederhana untuk digunakan.

Terlepas dari seberapa visioner atau cemerlangnya suatu gagasan atau produk yang hebat, tidak akan ada gunanya jika tidak ada orang yang membelinya. Sahabat Wozniak di masa itu, Steve Jobs yang berusia 21 tahun, tahu pasti apa yang harus mereka lakukan. Meski memiliki pengalaman menjual kelebihan onderdil elektronik, Jobs membuktikan dirinya lebih besar dari sekadar penjual yang baik. Dia ingin melakukan sesuatu yang bermakna bagi dunia, dan dia akan melakukannya dengan membangun perusahaan. Apple adalah alat yang dia gunakan untuk memicu revolusinya.

Dalam tahun pertama bisnisnya, dengan hanya satu produk, Apple menghasilkan satu juta dolar. Pada tahun kedua, penjualan mereka mencapai sepuluh juta dolar. Pada tahun keempat, mereka menjual komputer dengan nilai seratus juta dolar. Dan hanya dalam enam tahun, Apple Computer adalah perusahaan bernilai miliaran dolar dengan lebih dari tiga ribu pegawai.

Jobs dan Woz bukanlah satu-satunya orang yang berperan serta dalam revolusi komputer pribadi. Mereka bukan satu-satunya orang pintar dalam bisnis itu; malah sebenarnya, mereka sama sekali tidak tahu banyak tentang bisnis. Yang

menjadikan Apple istimewa bukanlah kemampuan mereka membangun perusahaan yang tumbuh dengan cepat, tapi kemampuan mereka berpikir secara berbeda tentang komputer pribadi. Yang menjadikan Apple istimewa adalah mereka mampu mengulang pola terus-menerus. Tak seperti para pesaing, Apple sukses menantang cara pikir konvensional dalam industri komputer, industri peralatan elektronik kecil, industri musik, industri telepon seluler, dan industri hiburan yang lebih luas. Dan alasannya sederhana. Apple menginspirasi. Apple mulai dengan pertanyaan Mengapa.

3.

Dia tidak sempurna. Dia memiliki persoalannya sendiri. Dia bukan satu-satunya orang yang menderita pada masa pra-hak-sipil Amerika, dan ada banyak pembicara karismatik lain. Namun, Martin Luther King Jr. memiliki karunia. Dia tahu cara menginspirasi orang.

Dr. King tahu bahwa jika ingin gerakan hak-hak sipil sukses, jika mereka menginginkan perubahan yang nyata dan langgeng, diperlukan lebih dari sekadar dirinya dan sekutu terdekatnya. Diperlukan lebih dari sekadar kata-kata yang menggugah serta pidato yang hebat. Diperlukan orang, puluhan ribu warganegara biasa, yang dipersatukan oleh satu visi tunggal, untuk mengubah negara. Pada pukul 11.00, 28 Agustus 1963, mereka mengirim pesan ke Washington bahwa sudah tiba waktunya Amerika berbelok ke arah baru.

Para penyelenggara gerakan hak-hak sipil tidak mengirim ribuan undangan, dan saat itu juga tidak ada situs web untuk mengumumkan tanggal penyelenggaraan. Namun, orang-orang datang. Dan mereka terus berdatangan. Seperempat juta orang turun ke ibukota negara untuk mendengarkan kata-kata yang kelak diabadikan oleh sejarah, yang disampaikan oleh seseorang yang akan memimpin gerakan yang akan mengubah Amerika untuk selamanya: "*I have a dream*".

Kemampuan menarik begitu banyak orang dari seluruh wilayah, dari segala jenis warna kulit dan ras, untuk bergabung di hari yang sama, pada saat yang sama, memerlukan sesuatu yang istimewa. Meski orang lain tahu apa yang harus berubah di Amerika untuk memberikan hak sipil bagi semua orang, hanya Martin Luther King yang bisa menginspirasi suatu negara untuk berubah, bukan hanya demi kebaikan kelompok minoritas, tapi demi kebaikan semua orang. Martin Luther King mulai dengan pertanyaan Mengapa.

• • •

Ada pemimpin dan ada orang yang memimpin. Hanya dengan enam persen saham pasar di Amerika Serikat dan sekitar tiga persen di seluruh dunia, Apple bukanlah pabrikan terkemuka untuk komputer rumah. Namun, perusahaan ini memimpin industri komputer dan saat ini juga memimpin di industri lainnya. Pengalaman Martin Luther King tidaklah unik, tapi dia menginspirasi suatu negara untuk berubah. Wright bersaudara bukanlah peserta terkuat dalam lomba penerbangan bermesin

dan berawak yang pertama, tapi mereka memimpin kita ke suatu era penerbangan baru dan, dengan melakukannya, mereka mengubah dunia yang kita diami.

Tujuan mereka tidaklah berbeda dari tujuan semua orang lain, dan sistem serta proses mereka sangat mudah ditiru. Namun, Wright bersaudara, Apple, dan Martin Luther King menonjol di antara rekan-rekan mereka. Mereka berbeda dari norma dan dampak mereka tidak mudah ditiru. Mereka adalah anggota kelompok pemimpin yang sangat terpilih yang melakukan sesuatu yang amat sangat istimewa. Mereka menginspirasi kita.

Untuk berbagai alasan, hampir setiap orang atau organisasi perlu memotivasi orang lain untuk bertindak. Ada yang ingin memotivasi tindakan pembelian. Ada juga yang mencari dukungan atau suara dari pemilih. Masih ada lagi yang ingin memotivasi orang-orang di sekitarnya untuk bekerja secara lebih keras atau lebih cerdas atau mengikuti aturan. Kemampuan memotivasi orang sebenarnya tidaklah sulit. Ini biasanya terkait dengan beberapa faktor eksternal. Imbalan yang menggoda atau ancaman hukuman sering kali akan memunculkan perilaku yang kita inginkan. General Motors, misalnya, sangat sukses memotivasi orang untuk membeli produk mereka sehingga mereka menjual lebih banyak mobil dibandingkan para pembuat mobil lain di dunia selama lebih dari 77 tahun. Meski merupakan pemimpin di industri mereka, mereka tidaklah memimpin.

Sebaliknya, para pemimpin yang hebat bisa menginspirasi orang untuk bertindak. Orang yang bisa menginspirasi adalah

orang yang bisa memberi perasaan tujuan atau rasa memiliki yang nyaris tidak ada kaitannya dengan imbalan atau manfaat eksternal yang bisa didapatkan. Orang yang benar-benar memimpin adalah orang yang bisa menciptakan pengikut yang bukan bertindak karena bujukan, tapi karena terinspirasi. Bagi mereka yang terinspirasi, motivasi untuk bertindak bersifat sangat pribadi. Mereka tidak mudah dibujuk dengan imbalan. Mereka bersedia membayar harga yang tinggi atau mengalami ketidaknyamanan, bahkan penderitaan pribadi. Orang yang bisa menginspirasi akan menciptakan kelompok pengikut—pendukung, pemberi suara, pelanggan, pekerja—yang bertindak demi kebaikan keseluruhan, bukan karena mereka wajib tapi karena mereka ingin melakukannya.

Meski jumlahnya relatif sedikit, ada berbagai rupa dan ukuran dari organisasi dan pemimpin yang memiliki kemampuan alami untuk menginspirasi kita. Mereka bisa ditemukan di sektor publik dan swasta. Mereka ada di berbagai jenis industri—menjual kepada pelanggan atau kepada bisnis lain. Terlepas dari mana mereka muncul, mereka semua memiliki pengaruh yang sangat besar di industri mereka. Mereka mempunyai pelanggan dan pegawai yang paling setia. Mereka cenderung memiliki laba yang lebih besar dibandingkan pihak lain dalam industri mereka. Mereka lebih inovatif, dan yang terpenting, mereka bisa mempertahankan semua ini dalam waktu panjang. Banyak dari mereka mengubah industri. Beberapa di antaranya mengubah dunia.

Wright bersaudara, Apple, dan Dr. King hanyalah tiga contoh. Harley-Davidson, Disney, dan Southwest Airlines adalah

tiga contoh lainnya. John F. Kennedy dan Ronald Reagan juga mampu menginspirasi. Terlepas dari mana mereka muncul, mereka memiliki kesamaan. Semua pemimpin dan perusahaan yang menginspirasi, terlepas dari ukurannya atau industrinya, berpikir, bertindak, dan berkomunikasi dengan cara yang persis sama.

Dan, itu semua persis kebalikan dari semua orang lain.

Bagaimana jika kita semua bisa belajar berpikir, bertindak, dan berkomunikasi seperti orang-orang yang menginspirasi itu? Saya membayangkan dunia tempat kemampuan menginspirasi dipraktikkan oleh sebagian besar orang, bukan hanya beberapa orang terpilih. Kajian menunjukkan lebih dari delapan puluh persen orang Amerika tidak memiliki pekerjaan impiannya. Jika ada lebih banyak orang yang mengetahui cara membangun organisasi yang menginspirasi, kita bisa hidup di dunia dengan statistik terbalik—dunia tempat lebih dari delapan puluh persen orang mencintai pekerjaan mereka. Orang yang senang pergi bekerja adalah orang yang lebih produktif dan kreatif. Mereka pulang dalam keadaan lebih bahagia dan memiliki keluarga yang lebih bahagia. Mereka memperlakukan rekan, klien, dan pelanggan dengan lebih baik. Pegawai yang terinspirasi akan menciptakan perusahaan yang lebih kuat dan ekonomi yang lebih kuat. Itulah sebabnya saya menulis buku ini. Saya berharap bisa menginspirasi orang untuk melakukan hal-hal yang menginspirasi mereka sehingga bersama-sama kita bisa membangun perusahaan, perekonomian, dan dunia tempat kepercayaan dan kesetiaan adalah norma, bukan perkecualian. Buku ini bukan dirancang untuk memberitahukan apa

yang perlu Anda lakukan dan bagaimana cara melakukannya. Buku ini tidak bertujuan memberi alur tindakan untuk Anda. Tujuannya adalah menawarkan *alasan* dari tindakan.

Bagi mereka yang memiliki pikiran terbuka untuk ide-ide baru, yang berusaha menciptakan kesuksesan yang langgeng dan percaya bahwa kesuksesan kita membutuhkan bantuan orang lain, saya menawarkan tantangan. Sejak saat ini, mulailah dengan pertanyaan Mengapa.

Bagian 1

DUNIA YANG TIDAK DIMULAI DENGAN PERTANYAAN MENGAPA

1

BERASUMSI BAHWA KITA TAHU

Pada suatu hari Januari yang dingin, seorang pria berusia empat puluh tiga tahun disumpah sebagai pemimpin negaranya. Di sisinya berdiri pendahulunya, seorang jenderal tersohor yang lima belas tahun sebelumnya telah memimpin pasukan bersenjata bangsanya dalam perang yang menghasilkan kekalahan Jerman. Pemimpin belia ini dibesarkan di dalam iman Katolik Roma. Dia menghabiskan lima jam berikutnya menonton parade yang diselenggarakan untuk menghormatinya dan terus terjaga untuk merayakannya sampai pukul tiga pagi.

Anda tahu siapa yang saya ceritakan, bukan?

Hari itu 30 Januari 1933, dan saya sedang menceritakan Adolf Hitler dan bukan, seperti dugaan banyak orang, John F. Kennedy.

Intinya, kita ini membuat asumsi atau dugaan dasar. Kita membuat asumsi tentang dunia di sekitar kita berdasarkan informasi yang terkadang tidak lengkap atau palsu. Dalam contoh ini, informasi yang saya berikan tidaklah lengkap. Banyak dari Anda yang yakin bahwa saya sedang menceritakan John

F. Kennedy sampai saya menambah satu perincian kecil: tanggal.

Ini penting karena perilaku kita dipengaruhi oleh asumsi kita atau apa yang kita anggap sebagai kebenaran. Kita membuat keputusan berdasarkan apa yang kita *pikir* kita tahu. Belum lama berselang ketika sebagian besar orang percaya bahwa bumi ini datar. Asumsi kebenaran ini memengaruhi perilaku. Selama periode ini, hanya sedikit sekali penjelajahan yang dilakukan. Orang takut bahwa jika mereka pergi terlalu jauh, mereka akan jatuh dari tepian bumi. Jadi di sebagian besar waktu kita tinggal di tempat. Baru setelah sebuah perincian kecil diungkapkan—bahwa bumi ini bulat—perilaku itu berubah besar-besaran. Setelah penemuan ini, masyarakat mulai melintangi planet bumi. Rute perdagangan diciptakan; rempah-rempah diperdagangkan. Ide-ide baru, misalnya matematika, saling dibagikan di antara masyarakat yang saling melepas segala macam inovasi dan kemajuan. Koreksi dari satu asumsi kecil yang keliru telah menggerakkan seluruh ras manusia untuk maju.

Sekarang pertimbangkan bagaimana organisasi terbentuk dan bagaimana keputusan dibuat. Apakah kita benar-benar tahu mengapa beberapa organisasi sukses dan beberapa lainnya tidak, atau apakah kita hanya berasumsi? Terlepas dari apa pun rumus sukses kita—mencapai harga saham tertentu, menghasilkan uang dalam jumlah tertentu, memenuhi suatu tujuan pendapatan atau laba, mendapatkan promosi besar, memulai perusahaan kita sendiri, memberi makan orang miskin, memenangkan jabatan publik—cara kita mencapai tujuan sebenarnya sangat serupa. Beberapa dari kita nekat melakukannya

begitu saja, tetapi sebagian besar dari kita setidaknya berusaha mengumpulkan sejumlah data agar kita dapat membuat keputusan berdasarkan informasi yang cukup. Terkadang proses pengumpulan data ini bersifat resmi—misalnya melakukan jajak pendapat atau riset pasar. Dan terkadang tidak resmi—misalnya meminta nasihat kepada teman dan rekan atau melihat kembali pengalaman pribadi untuk mendapatkan beberapa sudut pandang. Terlepas dari proses atau tujuannya, kita semua ingin membuat keputusan berdasarkan informasi yang cukup. Yang lebih penting, kita semua ingin membuat keputusan yang *benar*.

Seperti yang kita semua ketahui, tidak semua keputusan ternyata adalah keputusan yang benar, terlepas dari besarnya data yang telah kita kumpulkan. Terkadang dampak dari keputusan yang salah ini sangat kecil, dan terkadang bisa menimbulkan bencana. Apa pun hasilnya, kita membuat keputusan berdasarkan suatu persepsi tentang dunia yang mungkin sebenarnya tidak terlalu akurat. Sama seperti banyak orang yang yakin bahwa saya sedang menceritakan John F. Kennedy di awal bagian ini. Anda yakin bahwa Anda benar. Mungkin Anda bahkan berani bertaruh—suatu perilaku yang berdasarkan asumsi. Anda begitu yakin, sampai saya memberi perincian kecil tentang tanggal itu.

Bukan saja keputusan buruk yang dibuat berdasarkan asumsi keliru. Terkadang ketika segalanya berjalan dengan baik, kita pikir kita tahu apa sebabnya, tetapi benarkah demikian? Hasil yang sejalan dengan apa yang kita inginkan tidaklah berarti bisa diulang berkali-kali. Saya mempunyai seorang teman yang

menanam sebagian uangnya di saham. Manakala dia sukses, itu karena kecerdasannya dan kemampuannya memilih saham yang tepat, setidaknya menurut dia. Tetapi ketika merugi, dia selalu menyalahkan pasar. Saya tidak punya masalah dengan kedua logika ini, tetapi sukses dan gagalnya terkait dengan pemahaman dan kebutaannya *atau* dengan nasib baik dan nasib buruknya. Tetapi tidak bisa dikaitkan pada keduanya sekaligus.

Jadi, bagaimana kita menjamin bahwa semua keputusan kita akan menghasilkan hasil terbaik untuk alasan-alasan yang sepenuhnya berada di dalam kendali kita? Menurut logika, kuncinya adalah lebih banyak informasi dan data. Dan itulah tepatnya yang kita lakukan. Kita membaca buku, menghadiri konferensi, mendengar *podcast*, dan bertanya kepada teman dan rekan—semuanya dengan tujuan menemukan lebih banyak data agar kita bisa mengetahui apa yang perlu dilakukan atau bagaimana harus bertindak. Masalahnya, kita semua pernah berada dalam situasi ketika kita memiliki semua data dan mendapat banyak nasihat yang bagus tetapi segalanya masih tidak berjalan dengan baik. Atau mungkin dampaknya hanya sekilas, atau terjadi sesuatu yang tidak bisa kita ramalkan. Catatan kecil untuk Anda semua yang dengan tepat menebak Adolf Hitler di awal bagian ini: saya memberi perincian yang sama untuk Hitler dan John F. Kennedy, jadi bisa saja keduanya benar. Kita harus berhati-hati dengan apa yang kita pikir kita tahu. Seperti yang Anda lihat, asumsi, bahkan ketika didasarkan pada riset yang baik, bisa membuat kita tersesat.

Secara naluriah kita mengerti ini. Kita mengerti bahwa bahkan dengan segunung data dan nasihat yang baik, jika segalanya tidak berjalan seperti yang diharapkan, mungkin itu disebabkan karena kita melewatkan satu perincian yang terkadang sangat kecil tetapi sangat penting. Pada kasus seperti ini, kita kembali ke semua data kita, mungkin mencari data baru, dan mencari tahu apa yang harus dilakukan, dan keseluruhan proses dimulai kembali. Tetapi, lebih banyak data belum tentu menolong, terutama jika seluruh proses itu digerakkan atas dasar asumsi yang salah. Ada faktor-faktor lain yang harus dipertimbangkan, faktor-faktor yang ada di luar otak rasional, analitikal, dan lapar-informasi kita.

Ada saat-saat kita tidak mempunyai data atau memilih mengabaikan nasihat atau informasi yang ada dan hanya mengikuti naluri, lalu semuanya berjalan baik-baik saja, terkadang bahkan lebih baik daripada yang diduga. Tarian di antara naluri dan pembuatan keputusan yang rasional mencakup cara kita menjalani bisnis dan bahkan cara kita menjalani kehidupan. Kita bisa terus mengiris dan membelah semua pilihan dari segala arah, tetapi di pengujung semua nasihat yang baik dan bukti yang meyakinkan, kita kembali ke titik awal: bagaimana caranya menjelaskan atau memutuskan suatu alur tindakan yang menghasilkan efek yang diinginkan yang bisa diulang. Bagaimana kita bisa memiliki ramalan yang tidak bisa meleset?

Ada sebuah kisah indah tentang sekelompok eksekutif mobil Amerika yang pergi ke Jepang untuk melihat perakitan mobil di sana. Di pengujung alur perakitan, pintu-pintu mobil dipasang di engselnya, sama seperti di Amerika. Tetapi ada sesua-

tu yang hilang. Di Amerika Serikat, seorang pekerja perakitan akan mengambil palu karet dan mengetuk tepian pintu untuk memastikan pintu terpasang dengan tepat. Di Jepang, tidak ada pekerjaan seperti itu. Bingung, seorang eksekutif bertanya kapan mereka memastikan bahwa pintu itu akan terpasang dengan tepat. Pemandu Jepang mereka menatap mereka dan tersenyum malu. "Kami memastikan pintu itu pas ketika kami merancangnya." Di perakitan mobil Jepang, mereka tidak memeriksa masalah dan mengumpulkan data untuk mencari jalan keluar yang terbaik—mereka merekayasa hasil yang diinginkan sejak awal. Jika mereka tidak mencapai hasil yang diinginkan, mereka mengerti itu disebabkan oleh keputusan yang mereka buat di awal proses.

Pada akhirnya, pintu-pintu mobil yang dibuat di Amerika dan Jepang sama-sama tampak pas ketika mobil itu bergulir keluar dari alur perakitan. Hanya saja orang Jepang tidak perlu mempekerjakan seseorang untuk memalu pintu, mereka juga tidak perlu membeli palu karet. Yang lebih penting, pintu mobil Jepang mungkin lebih awet dan memiliki struktur yang lebih kokoh di saat kecelakaan. Semua ini hanya disebabkan karena sejak awal mereka telah memastikan bahwa pintu itu akan pas.

Apa yang dilakukan oleh pembuat mobil Amerika dengan palu karetnya adalah perlambang dari bagaimana begitu banyak orang dan organisasi memimpin. Ketika menghadapi hasil yang tidak sesuai dengan rencana, digunakanlah serangkaian strategi yang efektif untuk jangka pendek sampai dicapai hasil yang diinginkan. Tetapi apakah solusi itu secara struk-

tural berdasar? Begitu banyak organisasi bekerja mengejar tujuan jangka pendek yang kasat-mata dan menggunakan "palu karet" untuk mencapainya. Organisasi yang mencapai lebih banyak, yang meraup hasil lebih banyak dengan menggunakan lebih sedikit orang dan lebih sedikit sumber daya, yang sangat berpengaruh, justru membangun produk dan perusahaan, dan bahkan merekrut orang yang benar-benar selaras dengan niat awal mereka. Walaupun hasil akhirnya bisa tampak sama, para pemimpin yang hebat memahami nilai-nilai di dalam hal-hal yang tidak bisa kita lihat.

Setiap instruksi yang kita berikan, setiap alur tindakan yang kita tetapkan, setiap hasil yang kita inginkan, dimulai dengan satu hal yang sama: sebuah keputusan. Ada orang yang memutuskan untuk memanipulasi pintu agar pas untuk mencapai hasil yang diinginkan, dan ada orang yang memulai dari tempat yang sangat berbeda. Meski kedua alur tindakan itu menghasilkan hasil jangka pendek yang serupa, apa yang tidak bisa kita lihatlah yang menjadikan sukses jangka panjang lebih bisa diramalkan hanya pada salah satu di antara mereka. Yaitu mereka yang mengerti mengapa pintu harus pas berdasarkan desainnya, bukan berdasarkan bentuk dasarnya.

2

HADIAH DAN HUKUMAN

Manipulasi versus Inspirasi

Sekarang ini nyaris tidak ada produk atau jasa di pasaran yang tidak bisa dibeli pelanggan dengan harga, kualitas, tingkat layanan, dan fitur yang hampir sama dari orang lain. Jika kita benar-benar memiliki keunggulan sebagai pencipta pertama, mungkin keunggulan itu akan hilang dalam hitungan bulan. Jika kita menawarkan sesuatu yang benar-benar baru, tidak akan lama kemudian orang lain memunculkan sesuatu yang serupa, bahkan mungkin lebih baik.

Tetapi jika kita bertanya kepada kebanyakan bisnis, mengapa pelanggan mereka adalah pelanggan mereka, maka kebanyakan akan menjawab bahwa hal itu disebabkan keunggulan kualitas, fitur, harga, atau layanan mereka. Dengan kata lain, sebagian besar perusahaan tidak tahu mengapa pelanggan mereka adalah pelanggan mereka. Ini suatu kesadaran yang menakjubkan. Jika perusahaan tidak tahu mengapa pelanggan mereka adalah pelanggan mereka, maka kemungkinan besar mereka juga tidak tahu mengapa pegawainya adalah pegawainya.

Jika kebanyakan perusahaan tidak benar-benar tahu mengapa pelanggan mereka adalah pelanggan mereka atau pegawai mereka adalah pegawai mereka, lalu bagaimana mereka mengetahui cara untuk menarik lebih banyak pegawai dan menumbuhkan kesetiaan pada pegawai yang sudah mereka miliki? Kenyataannya, sebagian besar bisnis masa kini membuat keputusan berdasarkan serangkaian asumsi yang tidak lengkap, atau lebih buruk lagi, asumsi yang sama sekali keliru tentang apa yang menggerakkan bisnis mereka.

Hanya ada dua cara untuk memengaruhi perilaku manusia: memanipulasi atau menginspirasi. Ketika saya menyebut istilah manipulasi, ini belum tentu berkonotasi negatif; ini adalah strategi yang sangat umum dan cukup adil. Malah sebenarnya banyak dari kita yang melakukannya sejak muda. "Aku akan menjadi sahabatmu" adalah strategi tawar-menawar sangat efektif yang digunakan oleh berbagai generasi anak-anak untuk mendapatkan sesuatu yang mereka inginkan dari teman sebayanya. Dan, seperti yang bisa dikatakan oleh setiap anak yang pernah menyerahkan permen untuk seorang sahabat baru, strategi ini ampuh.

Dari bisnis sampai politik, manipulasi berlimpah di semua bentuk penjualan dan pemasaran. Manipulasi yang paling khas termasuk: menurunkan harga; mengadakan promosi; memanfaatkan rasa takut, tekanan teman-teman, atau pesan-pesan aspirasi; dan inovasi yang menjanjikan untuk memengaruhi perilaku—apakah itu pembelian, dukungan, atau suara pemilih. Ketika perusahaan atau organisasi tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang mengapa pelanggannya adalah pelanggan-

nya, mereka cenderung mengandalkan sejumlah besar manipulasi untuk mendapatkan apa yang mereka butuhkan. Dan untuk alasan-alasan yang baik, manipulasi memang ampuh.

Harga

Banyak perusahaan yang enggan menjalankan permainan harga, tetapi mereka tetap melakukannya karena mereka tahu bahwa permainan ini efektif. Malah sebenarnya, begitu efektif sehingga terkadang godaannya terlalu besar. Ada beberapa firma jasa profesional yang, ketika menghadapi peluang untuk mendapatkan sebuah bisnis besar, bukan saja menurunkan harga untuk mendapatkan kesepakatan. Terlepas dari apa pun alasan yang mereka kemukakan kepada diri mereka sendiri atau kepada klien, harga adalah suatu manipulasi yang sangat efektif. Turunkan harga kita cukup rendah maka orang akan membeli dari kita. Kita melihatnya di akhir musim ritel ketika produk-produk "diturunkan harga agar habis". Turunkan harga dengan cukup rendah, maka rak-rak akan segera kosong untuk memberi ruang bagi produk musim berikutnya.

Tetapi, bermain dengan harga bisa sangat mahal dan menciptakan dilema besar bagi perusahaan. Bagi penjual, menjual berdasarkan harga seperti candu. Manfaat jangka pendeknya fantastis, tetapi semakin kita melakukannya, semakin sulit menghilangkan kebiasaan itu. Sekali pembeli terbiasa membayar harga yang lebih rendah dari harga rata-rata untuk suatu produk atau jasa, sangatlah sulit untuk membuat mereka membayar lebih banyak. Dan penjual, menghadapi tekanan

yang begitu besar untuk menekan harga semakin rendah agar bisa bersaing, mendapatkan laba yang semakin tipis. Ini hanya menggerakkan kebutuhan untuk lebih banyak menjual guna mengimbangi penipisan laba. Dan, cara tercepat untuk melakukannya adalah, sekali lagi, memainkan harga. Jadi dimulailah spiral kecanduan harga yang mengarah ke bawah. Di dunia narkoba, pencandu ini disebut *junkie*. Di dunia bisnis, kita menyebutnya komoditas. Asuransi. Komputer rumah. Jasa telepon seluler. Semua barang kemasan. Daftar komoditas yang diciptakan oleh permainan harga terus memanjang. Di hampir setiap situasi, perusahaan yang dipaksa memperlakukan produknya sebagai komoditas akan membebani dirinya sendiri. Saya tidak bisa mengatakan bahwa penurunan harga bukanlah cara yang sangat sah untuk menggerakkan bisnis; tantangannya adalah bagaimana agar bisa tetap menguntungkan.

Tampaknya Wal-Mart adalah kekecualian dari aturan ini. Mereka telah membangun sebuah bisnis yang sangat sukses dengan memainkan permainan harga. Tetapi juga ada biaya tinggi yang harus mereka bayar. Skala yang besar telah membantu Wal-Mart menghindari kelemahan yang terkandung di dalam strategi harga ini, tetapi obsesi mereka terhadap harga, yang lebih diutamakan dari semua hal lainnya, membuat perusahaan ini dipenuhi skandal yang mencederai reputasinya. Dan, setiap skandal itu lahir dari upaya mereka untuk menurunkan biaya agar mereka bisa menawarkan harga yang sangat rendah.

Harga selalu memiliki biaya tertentu. Pertanyaannya, berapa banyak yang siap kita bayar untuk uang yang kita hasilkan?

Promosi

General Motors mempunyai tujuan yang berani. Memimpin industri otomotif Amerika di bursa saham. Di tahun 1950-an ada empat pilihan pabrikan mobil di Amerika Serikat: GM, Ford, Chrysler, dan AMC. Sebelum pembuat mobil asing masuk, GM mendominasi. Seperti yang bisa diduga, persaingan baru membuat tujuan semakin sulit dipertahankan. Saya tidak perlu menghadirkan data untuk menjelaskan seberapa banyak industri mobil telah berubah dalam lima puluh tahun terakhir. Tetapi General Motors bertahan di sebagian besar abad yang lalu dan mempertahankan dominasinya.

Tetapi, sejak 1990, saham Toyota di bursa Amerika Serikat menjadi berlipat ganda. Pada tahun 2007, saham Toyota naik menjadi 16,3%, dari hanya 7,8%. Dalam periode yang sama, saham GM menurun drastis dari 35% di tahun 1990 menjadi 23,8% di tahun 2007. Dan di awal tahun 2008, terjadi sesuatu yang tak terpikirkan: konsumen Amerika membeli lebih banyak mobil asing daripada mobil buatan Amerika.

Sejak tahun 1990-an, menghadapi serangan persaingan dari Jepang, GM dan pabrikan mobil Amerika lainnya berusaha menawarkan imbalan yang bertujuan menahan penurunan saham mereka. Dengan promosi besar-besaran melalui iklan, GM menawarkan imbalan pengembalian uang tunai sebesar lima ratus sampai tujuh ribu dolar kepada pelanggan yang membeli mobil dan truk mereka. Selama beberapa lama, promosi ini sangat ampuh. Sekali lagi, penjualan GM meningkat.

Tetapi dalam jangka panjang, imbalan itu hanya membantu mengikis laba GM secara dramatis dan menempatkan mereka

di lubang yang sangat dalam. Di tahun 2007, GM rugi 729 dolar per kendaraan, yang sebagian besar disebabkan oleh promosi imbalan itu. Menyadari bahwa strategi promosi ini tidak bisa langgeng, GM mengumumkan bahwa mereka akan mengurangi jumlah pengembalian tunai yang mereka tawarkan, dan bersamaan dengan pengurangan itu, penjualan mereka menurun. Tidak ada uang tunai, tidak ada pelanggan. Industri mobil telah "berhasil" menciptakan pencandu pengembalian-tunai pada pelanggannya, membangun pendapat bahwa harga-penuh itu tidak pernah ada.

Apakah itu "beli satu dapat dua" atau "ada mainan gratis di dalam," promosi adalah manipulasi yang sudah begitu umum sehingga sering kali kita lupa bahwa kita sedang dimanipulasi. Di lain waktu ketika kita pergi ke pasar untuk membeli kamera digital, misalnya, perhatikan bagaimana kita membuat keputusan. Dengan mudah kita akan menemukan dua atau tiga kamera dengan spesifikasi yang kita butuhkan—ukuran, jumlah megapiksel, harga yang setara, nama merek yang baik. Tetapi mungkin ada satu yang memberi promosi—gratis tas atau gratis kartu memori. Mengingat ciri dan keunggulan yang relatif setara, terkadang sedikit tambahan ekstra itulah yang bisa menjungkitkan timbangan. Di dunia bisnis-dengan-bisnis promosi disebut "tambahan nilai". Tetapi prinsipnya sama—memberi sesuatu dengan gratis untuk mengurangi risiko agar seseorang mau berbisnis dengan kita. Dan seperti harga, promosi ini ampuh.

Ciri manipulatif dari promosi juga sudah begitu mapan di dunia ritel sehingga mereka bahkan telah menamai salah satu prinsipnya. Mereka menyebutnya *breakage*. *Breakage* mengukur

persentasi pelanggan yang gagal memanfaatkan suatu promosi dan akhirnya malah membayar harga penuh untuk produk itu. Khasnya ini terjadi ketika pembeli tidak bersedia melakukan langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mengklaim potongan harga, sebuah proses yang sengaja diperumit atau tidak nyaman untuk meningkatkan kemungkinan kesalahan atau ketidak-aktifan agar angka *breakage* itu bisa naik.

Potongan harga itu biasanya mewajibkan pelanggan untuk mengirim bon pembelian, menggunting kode-batang dari kemasan dan mengisi formulir potongan harga yang menyebalkan dengan perincian tentang produk dan cara produk itu dibeli. Mengirim bagian yang salah dari kotak kemasan atau tidak mengisi formulir secara terperinci akan menunda potongan harga selama berminggu-minggu, berbulan-bulan, atau bahkan membatalkannya. Industri potongan harga juga mempunyai nama untuk jumlah pelanggan yang tidak mau bersusah payah mengisi formulir potongan harga, atau tidak pernah menguangkan cek potongan harga yang mereka terima. Mereka menyebutnya *slippage*.

Bagi bisnis, manfaat jangka pendek dari potongan harga dan manipulasi lainnya sangatlah jelas: potongan harga merayu pelanggan untuk membayar harga penuh suatu produk yang sedang mereka pertimbangkan untuk dibeli hanya karena ada kemungkinan pengembalian sebagian dari pembayaran itu. Tetapi hampir 40% pelanggan itu tidak pernah mendapatkan harga yang lebih rendah seperti yang mereka bayangkan. Boleh saja kita menyebutnya sebagai pajak tidak sah, tetapi peritel mengandalkannya.

Para regulator telah berusaha mengelola industri potongan harga ini, tetapi tidak terlalu berhasil. Proses potongan harga ini tetap rumit dan itu berarti uang gratis untuk penjual. Inilah manipulasi tingkat tinggi. Tanpa biaya.

Rasa Takut

Jika seseorang menodong bank dengan pisang yang ada di sakunya, dia akan dituduh melakukan perampokan bank. Jelas tidak ada bahaya korban yang tertembak, tetapi yang dipertimbangkan oleh hukum adalah kepercayaan bahwa perampok itu benar-benar memiliki pistol. Dan, alasannya sangat bisa dibenarkan. Mengetahui dengan baik bahwa rasa takut akan memotivasi korban untuk memenuhi tuntutannya, perampok melakukan tindakan untuk membuat korbannya takut. Tidak bisa dibantah bahwa rasa takut, apakah itu nyata atau dibayangkan, adalah bentuk manipulasi yang paling berdaya.

Sebuah peribahasa lama mengatakan "Tidak orang yang pernah dipecat karena mempekerjakan IBM", ini menjelaskan sebuah perilaku yang benar-benar ditimbulkan oleh rasa takut. Seorang pegawai di bagian pembelian, yang bertugas menemukan pemasok terbaik bagi perusahaannya, menolak produk yang lebih baik dengan harga yang lebih baik hanya karena produk itu berasal dari sebuah perusahaan yang lebih kecil atau mereknya kurang terkenal. Rasa takut, yang nyata maupun dibayangkan, bahwa pekerjaannya akan berisiko jika terjadi sesuatu yang tidak beres sudah cukup untuk membuatnya mengabaikan tujuan jangka panjang dari pekerjaannya,

bahkan melakukan sesuatu yang bukan merupakan hal terbaik bagi kepentingan perusahaan.

Ketika rasa takut diberlakukan, fakta menjadi tidak terlalu penting. Rasa takut yang terletak di kedalaman dorongan biologis kita untuk bertahan hidup itu tidak bisa dihapus begitu saja dengan fakta dan angka. Inilah sebabnya terorisme ampuh. Teroris bukan menyakiti orang dengan kemungkinan berdasarkan angka statistik, tetapi bisa melumpuhkan populasi dengan rasa takut bahwa teror itu bisa terjadi.

Sebagai manipulator yang sangat berdaya, rasa takut sering digunakan untuk tujuan yang tidak terlalu jahat. Kita menggunakannya untuk membesarkan anak-anak. Kita menggunakannya untuk memotivasi orang mematuhi kode etik. Rasa takut selalu digunakan di iklan layanan masyarakat, misalnya dalam menganjurkan keamanan anak atau kesadaran akan AIDS, atau perlunya menggunakan sabuk pengaman. Setiap orang yang pernah menonton televisi di tahun 1980-an sudah mendapatkan iklan anti-obat-terlarang dalam dosis yang sangat besar, termasuk satu iklan layanan masyarakat yang sangat sering ditiru dari program pemerintah federal untuk melawan penggunaan obat terlarang pada remaja: "Ini otakmu," kata suara seorang pria saat dia mengacungkan sebutir telur yang putih bersih. Lalu, dia memecah telur itu di atas wajan berisi minyak panas yang bergolak. "Ini otakmu ketika menggunakan obat… Ada pertanyaan?"

Sebuah iklan lainnya diniatkan untuk menakut-nakuti remaja yang paling berandal sekalipun: "Kokain tidak membuatmu seksi… ia membuatmu mati."

Begitu pula ketika para politisi mengatakan bahwa lawannya akan menaikkan pajak atau mengurangi anggaran untuk penegakan hukum, atau berita malam memperingatkan bahwa kesehatan atau keamanan kita akan berisiko kecuali jika kita tetap menonton saluran televisi mereka, keduanya berusaha menebar benih rasa takut pada para calon pemilih atau penontonnya. Bisnis juga menggunakan rasa takut untuk menggugah rasa tidak aman yang kita semua miliki untuk menjual produknya. Ide dasarnya adalah jika kita tidak membeli produk atau jasa mereka, akan terjadi sesuatu yang buruk pada kita.

"Setiap tiga puluh enam detik, seseorang meninggal karena serangan jantung," kata iklan seorang spesialis jantung setempat. "Anda punya radon? Tetangga Anda punya!" kata iklan di sisi truk untuk perusahaan yang menjual jasa pemeriksaan-pencemaran-di-rumah. Dan tentu saja, industri asuransi ingin menjual asuransi jiwa kepada Anda "sebelum terlambat".

Jika ada orang yang pernah menjual sesuatu kepada kita disertai peringatan untuk takut pada akibatnya jika kita tidak membelinya, maka itu seperti menodongkan pistol ke kepala agar kita mau melihat "manfaat" dari memilih produknya daripada produk orang lain. Mungkin pistol itu hanya pisang. Namun, itu cara yang ampuh.

Aspirasi

"Berhenti merokok adalah hal termudah yang pernah saya lakukan," kata Mark Twain. "Sudah ratusan kali saya melakukannya."

Jika rasa takut memotivasi kita untuk menjauh dari sesuatu yang mengerikan, pesan-pesan aspirasi menggerakkan kita kepada sesuatu yang diinginkan. Para pemasar sering bicara tentang pentingnya tindakan menjual yang aspiratif, menawarkan sesuatu yang ingin dicapai oleh calon pembeli serta kemudahan untuk mencapai apa yang pembeli inginkan dengan produk atau jasa yang mereka jual. "Enam langkah menuju hidup yang lebih bahagia." "Latih otot perut Anda untuk mencapai ukuran baju yang Anda inginkan!" "Dalam enam minggu Anda bisa menjadi kaya." Semua pesan ini memanipulasi. Pesan-pesan ini menggoda kita dengan hal-hal yang ingin kita miliki atau jenis orang yang kita inginkan.

Meski bersifat positif, pesan-pesan aspiratif ini paling efektif mengenai orang-orang yang kurang disiplin atau memiliki ketakutan atau rasa tidak aman yang menghantuinya sehingga mereka tidak punya kemampuan untuk mencapai sendiri impian mereka (artinya, pada setiap orang, di berbagai saat karena berbagai alasan). Saya selalu bergurau bahwa dengan pesan aspiratif, kita bisa membuat orang membayar keanggotaan di pusat kebugaran, tetapi untuk membuat mereka pergi tiga kali seminggu ke pusat kebugaran, diperlukan sedikit inspirasi. Seseorang yang menjalani gaya hidup sehat dan memiliki kebiasaan berolahraga tidak akan memberi respons terhadap "enam langkah mudah untuk menurunkan berat badan." Yang

rentan terhadap pesan seperti itu adalah orang yang tidak memiliki gaya hidup sehat. Bukanlah berita baru bahwa banyak orang mencoba berbagai jenis diet untuk mencapai bentuk tubuh impiannya. Dan terlepas dari metode apa yang mereka pilih, semuanya mengandung syarat olahraga teratur dan diet seimbang yang akan membantu mendorong hasil yang diinginkan. Dengan kata lain, disiplin. Keanggotaan di pusat kebugaran cenderung meningkat 12% di setiap bulan Januari, ketika orang berusaha melaksanakan niat tahun barunya untuk menjalani hidup sehat. Tetapi hanya sebagian kecil dari mereka yang masih datang ke pusat kebugaran di akhir tahun. Pesan-pesan aspiratif bisa mendorong perilaku, tetapi sering kali, perilaku itu tidak langgeng.

Pesan aspiratif bukan hanya efektif di pasar konsumen, namun juga ampuh di transaksi bisnis-dengan-bisnis. Semua manajer perusahaan, besar dan kecil, ingin sukses, jadi mereka membuat keputusan, mempekerjakan konsultan, dan memberlakukan berbagai sistem untuk membantu mencapai hasil yang diinginkan. Tetapi sering kali yang gagal bukanlah sistemnya namun kemampuan untuk mempertahankan sistem itu. Dalam soal ini, saya bisa bicara dari pengalaman pribadi sendiri. Selama bertahun-tahun saya telah memberlakukan banyak sistem atau praktik untuk membantu saya "mencapai sukses yang saya cita-citakan," tetapi dua minggu kemudian saya menemukan diri saya kembali ke kebiasaan lama. Saya mengaspirasikan sebuah sistem yang akan membantu saya untuk tidak memberlakukan sistem-sistem mencapai semua aspirasi saya. Tetapi mungkin saya tidak akan mampu menjalankannya dalam waktu yang lama.

Respons jangka pendek terhadap hasrat jangka panjang ini juga berjaya di dunia korporasi. Seorang teman saya, yang adalah konsultan manajemen, dipekerjakan oleh sebuah perusahaan yang bernilai satu miliar dolar untuk membantu mereka memenuhi tujuan dan aspirasinya. Teman ini menjelaskan, terlepas dari apa isunya, masalahnya adalah para manajer perusahaan selalu tertarik kepada pilihan yang lebih cepat, lebih murah, dibandingkan jalan keluar jangka panjang. Persis seperti orang yang memiliki kebiasaan berdiet, "mereka tidak pernah punya waktu atau uang untuk melakukan dengan benar sejak awal," katanya tentang kliennya, "tetapi mereka selalu punya waktu dan uang untuk mengulang."

Tekanan Kelompok

"Empat dari lima dokter gigi memilih Trident," seru iklan permen karet yang berusaha mendorong kita untuk membeli produk mereka. "Suatu studi teruji yang dilakukan di universitas terkemuka menyimpulkan…" mengasongkan info-iklan televisi di tengah malam. "Jika produk ini cukup baik untuk para profesional, maka ini baik juga untuk Anda," kata iklan di kemasan telur. "Dengan satu juta pelanggan yang puas, dan jumlahnya masih terus bertambah," goda iklan yang lain. Semua ini adalah bentuk-bentuk tekanan kelompok. Ketika pemasar melaporkan bahwa sebagian besar populasi atau sekelompok pakar memilih produk mereka dibandingkan produk lain, mereka berusaha membujuk pembeli untuk percaya bahwa produk yang mereka jual itu lebih baik. Tekanan kelompok

bisa ampuh karena kita percaya bahwa suara terbanyak atau para pakar lebih tahu dibandingkan kita. Tekanan kelompok ini bukan ampuh karena suara terbanyak atau para pakar selalu benar, tetapi karena kita takut bahwa kita salah.

Terkadang dukungan selebritas (*celebrity endorsement*) digunakan untuk menambah tekanan ini. Kita dianggap akan berpikir, "Jika dia menggunakannya, pastilah produk itu bagus." Ini masuk akal ketika kita mendengar Tiger Woods menganjurkan produk-produk golf dari Nike atau bola golf Titleist. (Kesepakatan Wood dengan Nike diakui telah memasukkan nama Nike ke peta dunia golf.) Tetapi, Tiger juga menganjurkan mobil General Motors, jasa konsultasi manajemen, kartu kredit, makanan, dan arloji Tag Heuer yang dirancang "khusus untuk pegolf." Katanya, arloji itu bisa bertahan terhadap benturan sebesar 5.000-g, benturan yang lebih mungkin dialami oleh bola golf daripada pegolf-nya. Tetapi Tiger menganjurkannya, jadi pastilah itu arloji itu "bagus". Dukungan selebritas juga digunakan terkait dengan aspirasi atau hasrat kita agar menjadi seperti mereka. Contoh yang paling jelas adalah kampanye "Saya ingin seperti Mike" dari Gatorade, yang mengatakan anak-anak akan tumbuh dan menjadi seperti Michael Jordan jika mereka minum Gatorade. Meski ada begitu banyak dukungan selebritas, tidaklah mudah mengenali keterkaitannya. Misalnya, Sam Waterston yang tersohor dari serial televisi *Law & Order*, mengiklankan perdagangan *online* TD Ameritrade. Tetapi tidaklah jelas apa yang dilakukan oleh aktor yang terkenal karena menghukum para pembunuh ini untuk merek yang diiklankannya. Saya rasa karena dia "bisa dipercaya".

Orang muda yang mudah terkesan bukanlah satu-satunya sasaran dari tekanan kelompok. Sebagian besar dari kita pernah mengalami situasi ditekan oleh seorang penjual. Pernahkah Anda menghadapi perwakilan penjualan yang berusaha menjual beberapa "solusi kantor" dengan mengatakan bahwa 70% pesaing Anda menggunakan jasa mereka, jadi mengapa Anda tidak menggunakannya? Tetapi, bagaimana jika 70% pesaing Anda itu idiot? Atau bagaimana jika yang 70% itu diberi sangat banyak "nilai tambah" atau ditawari harga yang begitu rendah sehingga mereka tidak bisa menolak peluang itu? Praktik ini dirancang untuk melakukan satu hal saja—menekan kita untuk membeli. Untuk membuat kita merasa ketinggalan sesuatu yang sudah diketahui semua orang kecuali kita. Lebih baik ikut suara terbanyak, bukan?

Mengutip kata-kata ibu saya, "Jika teman-temanmu memasukkan kepalanya ke dalam oven, apakah kau juga akan melakukannya?" Sayangnya, jika Michael Jordan atau Tiger Woods dibayar untuk melakukan hal itu, mungkin tindakan mereka itu akan mulai menjadi tren terbaru.

Kebaruan (alias Inovasi)

"Dengan inovasi besar pada desain dan rekayasa, [Motorola] telah menciptakan berbagai hal pertama pada telepon," kata sebuah pengumuman untuk media di tahun 2004 yang mengumumkan peluncuran produk terbaru dari pabrikan telepon seluler itu ke dalam pasar telepon seluler yang memiliki persaingan yang sangat tinggi. "Kombinasi dari logam, seperti

alumunium yang digunakan untuk pesawat terbang, disertai kemajuan-kemajuan baru, seperti antena-dalam dan papan tombol yang dietsa secara kimia, membuat terciptanya piranti yang ketebalannya hanya 13,9 mm."

Dan, strategi itu ampuh. Jutaan orang bergegas mendapatkannya. Para selebriti memamerkan RAZR mereka sambil berjalan di atas karpet merah. Bahkan satu atau dua perdana menteri terlihat bicara di RAZR-nya. Dengan penjualan lebih dari 50 juta unit, hanya sedikit orang yang bisa membantah sukses besar RAZR. "Dengan melampaui harapan yang ada untuk telepon seluler, RAZR mewakili sejarah Motorola dalam menyediakan inovasi yang revolusioner," kata mantan CEO Motorola Ed Zander tentang produk-ajaib barunya, "sekaligus menetapkan standar baru bagi produk masa depan yang keluar dari industri piranti nirkabel." Satu produk baru ini adalah sukses keuangan yang sangat besar bagi Motorola. Ini sungguh inovasi yang luar biasa besar.

Atau benarkah begitu?

Kurang dari empat tahun kemudian, Zander tersingkirkan. Saham Motorola diperdagangkan pada 50% dari nilai rata-ratanya sejak peluncuran RAZR, dan pesaing Motorola dengan mudah melampaui ciri-ciri serta fungsionalitas RAZR dengan telepon-telepon baru yang sama inovatifnya. Sekali lagi Motorola kembali ke pabrikan telepon seluler biasa yang berjuang memperebutkan bagiannya. Seperti banyak perusahaan sebelumnya, perusahaan ini menyalahartikan inovasi dengan kebaruan.

Inovasi yang sejati akan mengubah alur industri atau bahkan masyarakat. Bola lampu, oven gelombang mikro, mesin

faksimili, iTunes. Ini semua adalah inovasi sejati yang mengubah cara kita menjalankan bisnis, cara kita menjalani hidup, dan, pada kasus iTunes, menantang industri untuk merombak total model bisnisnya. Penambahan kamera pada telepon seluler, misalnya, bukanlah inovasi—memang sebuah ciri yang bagus, tetapi tidak mengubah alur industri. Dengan mengingat rumusan yang baru ini, penjelasan Motorola terhadap produk barunya itu hanyalah sebuah daftar fitur yang hebat: bungkus logam, antena tersembunyi, papan-tombol yang datar dan telepon yang tipis. Nyaris bukan "inovasi yang revolusioner". Motorola telah berhasil merancang benda mengilat terbaru yang menggembirakan orang-orang… setidaknya sampai muncul benda mengilat baru lainnya. Dan, itulah sebabnya mengapa fitur ini hanya merupakan kebaruan alih-alih inovasi. Mereka ditambahkan dalam upaya membedakan diri, tetapi bukan penciptaan-ulang. Ini bukan hal yang buruk, tetapi tidak bisa diperhitungkan sebagai penambah nilai jangka panjang. Kebaruan bisa menggerakkan penjualan—RAZR telah membuktikannya—tetapi dampaknya tidak langgeng. Jika sebuah perusahaan sering menambah terlalu banyak ide baru, dampaknya bisa serupa dengan permainan harga kepada produk atau kategori. Dalam upaya untuk membedakan diri dengan lebih banyak fitur, produk bisa tampak dan terasa seperti komoditas. Dan, seperti harga, kebutuhan untuk menambah produk lain untuk mengimbangi komoditasisasi akan berakhir sebagai spiral yang mengarah ke bawah.

Di tahun 1970-an, hanya ada dua jenis pasta gigi Colgate. Tetapi dengan meningkatnya persaingan, penjualan Colgate

mulai menurun. Jadi, perusahaan memperkenalkan produk baru yang memiliki ciri baru, mungkin penambahan fluorida. Lalu produk baru lainnya. Dan produk baru lainnya. Bahan pemutih gigi. Pengendali plak. Kilau. Garis-garis. Setiap inovasi membantu mendongkrak penjualan, paling sedikit untuk beberapa waktu. Jadi siklus terus berlanjut. Tebak berapa banyak jenis pasta gigi Colgate yang bisa kita pilih sekarang ini? Tiga puluh dua. Sekarang ini ada 32 jenis pasta gigi Colgate (belum lagi empat jenis yang mereka buat untuk anak-anak). Mengingat bagaimana setiap perusahaan merespons kepada "inovasi" perusahaan lainnya, maka para pesaing Colgate juga menjual jumlah varian serupa yang menawarkan kualitas, manfaat, dan harga yang hampir sama. Ada berlusin-lusin pasta gigi yang bisa dipilih, tetapi tidak ada data yang menunjukkan bahwa sekarang ini orang Amerika lebih sering menyikat gigi dibandingkan di tahun 1970-an. Berkat semua "inovasi" ini, nyaris mustahil untuk mengetahui pasta gigi mana yang cocok untuk kita. Colgate bahkan menawarkan tautan yang berjudul "Butuh Bantuan untuk Memutuskan?" di situs web-nya. Jika Colgate perlu membantu kita memilih salah satu produknya karena ada terlalu banyak variasi, lalu bagaimana kita harus memutuskan ketika kita pergi ke pasar swalayan tanpa kehadiran situs web untuk menolong kita?

Sekali lagi, ini adalah contoh rangkaian terbaru benda-benda mengilat yang dirancang untuk mendorong orang mencoba atau membeli. Yang disembunyikan perusahaan dengan cerdas sebagai "inovasi" sebenarnya hanyalah kebaruan. Dan, bukan hanya barang kemasan yang mengandalkan kebaruan untuk

merayu pelanggan; ini adalah praktik yang juga sangat umum dilakukan di industri lainnya. Strategi ini ampuh, tetapi jarang, bahkan mungkin tidak pernah, menciptakan relasi yang setia.

iPhone-nya Apple telah menggantikan Motorola RAZR sebagai telepon seluler baru yang populer dan harus dimiliki. Tetapi yang menjadikan iPhone inovatif bukanlah dihilangkannya papan-tombol dan pemasangan layar sentuh. Fitur baru itu memang cemerlang. Tetapi orang lain bisa menirunya dan hal itu tidak akan merumus-ulang seluruh kategori industri ini. Ada sesuatu yang lain yang dilakukan oleh Apple yang jauh lebih signifikan.

Apple bukan saja memimpin cara telepon seluler dirancang, tetapi, dengan cara yang khas Apple, ia juga memimpin cara industri telepon seluler berfungsi. Di dalam industri telepon seluler, penyedia layananlah, dan bukan pabrikan telepon, yang menentukan semua fitur dan keunggulan yang bisa ditawarkan oleh sebuah telepon. T-Mobile, Verizon Wireless, Sprint, AT&T semuanya mendikte apa yang bisa dilakukan oleh telepon kepada Motorola, Nokia, Ericsson, LG, dan pabrikan lainnya. Lalu Apple muncul. Mereka mengumumkan bahwa mereka akan memberitahu penyedia layanan tentang apa yang akan dilakukan oleh sebuah telepon, dan bukan sebaliknya. AT&T adalah satu-satunya yang setuju, dan dengan demikian mendapatkan kesepakatan eksklusif untuk menawarkan teknologi yang baru itu. Inilah jenis pergeseran yang akan berdampak kepada industri selama bertahun-tahun dan akan meluas ke bertahun-tahun peningkatan saham untuk produk mengilat yang baru.

Sungguh-sungguh "baru", kan?

Harga yang Kita Bayar untuk Uang yang Kita Hasilkan

Saya tidak bisa membantah bahwa manipulasi itu ampuh. Setiap metodenya memang membantu memengaruhi perilaku dan bisa membantu perusahaan untuk menjadi cukup sukses. Tetapi, ada harga yang harus dibayar untuk semua itu. Tidak satu pun metode manipulasi yang menumbuhkan kesetiaan. Dengan berjalannya waktu, harga yang harus dibayar itu semakin tinggi. Sementara imbalannya hanya berjangka pendek. Dan, semua metode itu meningkatkan kadar stres pada pembeli maupun penjual. Jika kita benar-benar berkantong tebal atau kita hanya mengejar imbalan jangka pendek tanpa memikirkan jangka panjang, maka strategi dan taktik ini akan sempurna.

Di luar dunia bisnis, manipulasi adalah norma yang umum di dunia politik masa kini. Sama seperti manipulasi dapat mendorong penjualan tetapi tidak menciptakan kesetiaan, manipulasi juga dapat membantu seorang calon untuk terpilih, tetapi tidak menciptakan landasan bagi kepemimpinan. Kepemimpinan membutuhkan orang-orang yang setia dalam suka dan duka. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggalang orang, bukan hanya untuk satu peristiwa, tetapi untuk bertahun-tahun. Di dalam bisnis, kepemimpinan berarti pelanggan akan terus mendukung perusahaan kita bahkan ketika kita sedang terjungkal. Jika manipulasi hanya merupakan satu-satunya strategi, apa yang akan terjadi di kemudian hari ketika diperlukan keputusan pembelian? Apa yang terjadi sesudah pemilihan umum dimenangkan?

Ada perbedaan besar antara bisnis yang berulang dan kesetiaan. Bisnis yang berulang adalah ketika orang berulang kali melakukan bisnis dengan kita. Kesetiaan adalah ketika orang bersedia menolak tawaran produk atau harga yang lebih baik demi melanjutkan bisnis dengan kita. Sering kali pelanggan yang setia bahkan tidak mau tahu tentang pesaing atau pilihan yang lain. Kesetiaan tidak mudah didapatkan. Tetapi bisnis yang berulang lebih mudah didapatkan. Yang perlu dilakukan hanyalah lebih banyak manipulasi.

Teknik-teknik manipulasi telah menjadi arus utama di bisnis Amerika masa kini, sedemikian rupa sehingga nyaris mustahil untuk menyingkirkan kebiasaan ini. Seperti semua jenis kecanduan, dorongan yang ada bukanlah untuk lepas dari bahan candu, tetapi menemukan bahan candu berikutnya dengan lebih cepat dan lebih sering. Dan walaupun kenikmatan jangka pendeknya terasa sangat enak, kenikmatan ini berdampak buruk bagi kesehatan jangka panjang suatu organisasi. Karena kecanduan pada hasil jangka pendek, sebagian besar bisnis masa kini telah menjadi serangkaian kenikmatan dari perbaikan-cepat-singkat. Taktik-taktik jangka pendek ini telah menjadi begitu canggih sehingga sekarang ini telah berkembang suatu ekonomi yang khusus untuk melayani manipulasi, lengkap dengan angka statistik dan ilmu pengetahuan yang semu. Misalnya, perusahaan-perusahaan pemasaran-langsung menawarkan kalkulasi tentang kata-kata mana yang akan meraih hasil terbaik pada setiap surat-iklan yang mereka kirim.

Mereka yang mengirim surat-iklan potongan harga mengetahui dengan baik bahwa teknik menawarkan imbalan akan

ampuh dan mereka juga tahu bahwa semakin besar potongan harga yang ditawarkan akan semakin ampuh teknik itu. Mereka juga mengetahui biaya yang menyertai potongan harga itu. Agar bisa menghasilkan laba, pabrikan mengandalkan jumlah *breakage* dan *slippage* yang diupayakan tetap berada di atas ambang tertentu. Persis seperti pencandu narkoba, yang perilakunya diperkuat oleh kenikmatan jangka pendek, godaan untuk semakin mempersulit persyaratan guna mendapatkan potongan harga bisa terasa sangat membebani bagi beberapa orang.

Samsung, raksasa elektronik, menguasai seni dari huruf-huruf yang dicetak dengan sangat kecil yang menjadikan teknik penawaran potongan harga sangat menguntungkan bagi perusahaan itu. Di awal tahun 2000-an, perusahaan menawarkan potongan harga sampai 150 dolar untuk berbagai produk elektronik, dengan syarat—yang dicetak dengan huruf-huruf yang sangat kecil—yang menyatakan bahwa potongan harga itu hanya berlaku satu kali untuk satu alamat—sebuah persyaratan yang kedengarannya cukup masuk akal bagi siapa pun di saat itu. Tetapi pada praktiknya, syarat itu mencoret semua pelanggan yang tinggal di gedung apartemen yang sama dengan seorang penghuni yang pernah mengajukan potongan harga itu. Lebih dari 4000 pelanggan Samsung yang terbuai oleh rayuan pengembalian uang tunai itu menerima surat pemberitahuan yang menolak pengajuan potongan harga mereka berdasarkan syarat itu. Praktik ini telah menarik perhatian jaksa agung New York, dan pada tahun 2004 Samsung diperintahkan untuk membayar klaim potongan harga sebesar 200 ribu dolar kepada para penghuni apartemen. Ini adalah kasus ekstrem sebuah perusahaan yang tertangkap tangan. Tetapi,

permainan potongan-harga dalam bentuk menggunting lambang UPC, mengisi formulir, dan melakukan semua itu sebelum tenggat waktu tertentu, masih tumbuh dan hidup dengan subur. Bagaimana sebuah perusahaan bisa mengklaim dirinya berfokus pada pelanggan ketika mereka bisa dengan nyaman menghitung berapa banyak pelanggan yang gagal mendapatkan penghematan yang telah mereka janjikan?

Manipulasi Menjurus ke Transaksi, Bukan ke Kesetiaan

"Sederhana saja," jelas sebuah iklan TV, "cukup masukkan perhiasan emas Anda ke dalam amplop berbayar dan diasuransikan, maka kami akan mengirim cek senilai harga emas Anda dalam waktu dua hari." Mygoldenvelope.com adalah salah satu pemimpin di dalam industri ini, melayani jasa perantara yang membeli emas untuk didaur ulang dan dijual kembali ke pasar komoditas.

Ketika Douglas Feirstein dan Michael Moran memulai perusahaannya, mereka ingin menjadi yang terbaik di dalam industrinya. Mereka ingin mengubah industri yang memiliki reputasi sebagai toko barang bekas di gang kecil menjadi toko mengilat ala Tiffany. Mereka menanam modal untuk menyajikan pengalaman yang sempurna. Mereka berupaya membuat pengalaman layanan pelanggan yang ideal. Keduanya adalah wirausahawan sukses dan tahu pentingnya membangun merek dan pengalaman pelanggan yang kuat. Mereka menghabiskan banyak uang untuk mencapai keseimbangan yang tepat, dan

memastikan bahwa fitur mereka tersampaikan dengan melalui iklan respons langsung di berbagai stasiun televisi kabel lokal dan nasional. "Lebih baik daripada yang lain," kata mereka. Dan, mereka benar. Tetapi, investasi mereka tidak berbuah seperti yang diharapkan.

Beberapa bulan kemudian, Feirstein dan Moran mendapatkan penemuan yang penting: hampir semua pelanggan mereka hanya satu kali berbisnis dengan mereka. Mereka memiliki bisnis transaksi tetapi mereka berusaha menjadikannya lebih dari itu. Jadi, mereka berhenti berusaha membuat layanan mereka "lebih baik dari yang lain" dan hanya berusaha untuk sekadar baik. Mengingat sebagian besar orang tidak akan menjadi pelanggan yang berulang, maka pelanggan tidak akan melakukan perbandingan dengan penyedia jasa lainnya. Jadi, mereka hanya perlu menggerakkan keputusan pembelian dan memberi pengalaman yang cukup menyenangkan sehingga si pengguna jasa akan merekomendasikannya lagi kepada teman yang lain. Tidak perlu lebih dari itu. Begitu pemilik mygoldenvelope.com sadar bahwa mereka tidak perlu berinvestasi untuk hal-hal yang membangun kesetiaan jika sebenarnya mereka hanya ingin menggerakkan transaksi, bisnis mereka pun menjadi jauh lebih efisien dan lebih menguntungkan.

Untuk transaksi yang terjadi rata-rata satu kali saja, taktik hadiah dan hukuman adalah cara terbaik untuk mendapatkan perilaku yang diinginkan. Ketika polisi menawarkan hadiah, mereka tidak berusaha membangun relasi dengan saksi atau pelapor; itu hanya satu transaksi tunggal. Ketika kita kehilangan anak kucing dan menawarkan hadiah untuk orang yang

bisa mengembalikannya, kita tidak perlu memiliki relasi yang langgeng dengan orang yang mengembalikan kucing kita; kita hanya menginginkan kucing kita kembali.

Manipulasi adalah strategi yang sangat sah untuk menggerakkan transaksi, atau untuk perilaku yang diperlukan satu kali saja, atau pada kejadian-kejadian yang langka. Hadiah yang digunakan oleh polisi dirancang untuk memberi imbalan kepada saksi guna menghadirkan bukti yang bisa menjurus ke penangkapan. Dan seperti setiap promosi, manipulasi akan ampuh jika imbalan dirasakan cukup tinggi untuk melunakkan risikonya.

Tetapi, dalam situasi di mana seseorang atau organisasi menginginkan lebih dari satu transaksi, jika ada harapan untuk terbentuknya relasi yang setia dan langgeng, maka manipulasi tidak akan menolong. Misalnya, apakah seorang politisi menginginkan suara atau kesetiaan dari kita? (Mencermati cara pemilihan umum dilaksanakan di masa kini, sepertinya yang mereka inginkan hanyalah memenangkan pemilihan. Iklan yang menyerang dan merendahkan lawan, fokus yang hanya pada satu isu saja, dan mengandalkan perasaan takut atau hasrat yang diinginkan orang, semua ini adalah petunjuk bahwa mereka hanya ingin memenangkan pemilihan. Semua strategi itu bisa memenangkan pemilihan umum, tetapi tidak menumbuhkan kesetiaan pada para pemilih.)

Industri mobil Amerika telah membayar harga yang sangat mahal dari sikap mengandalkan diri pada manipulasi untuk membangun bisnis ketika yang perlu mereka tumbuhkan adalah kesetiaan. Walaupun manipulasi adalah strategi yang praktis ketika zaman sedang bagus dan uang sedang berlimpah,

perubahan yang terjadi pada kondisi pasar bisa menjadikan strategi itu terlalu mahal. Ketika krisis minyak menghantam di tahun 2008, taktik promosi dan imbalan di industri mobil menjadi kehilangan dayanya (hal yang sama terjadi di tahun 1970-an). Pada kasus-kasus ini, berapa lama manipulasi dapat menghasilkan manfaat jangka pendek akan bergantung pada berapa lama ekonomi dapat mempertahankan strategi itu. Ini adalah landasan yang lemah untuk membangun bisnis, suatu asumsi tentang pertumbuhan yang tak akan pernah berakhir. Meskipun pelanggan yang setia tidak akan terlalu tergoda oleh tawaran dan imbalan dari pihak lain, di masa-masa yang baik, kemudahan bisnis akan mempersulit orang mengenali nilai dari kesetiaan pelanggan. Di saat sulitlah kesetiaan pelanggan menjadi sangat penting.

Manipulasi memang ampuh, tetapi juga mahal. Sangat mahal. Ketika tidak ada uang untuk mendanai strategi manipulasi itu, ketiadaan pengikut yang setia akan sangat menyakitkan. Setelah peristiwa 11 September, ada pelanggan yang mengirim cek kepada Southwest Airlines untuk menunjukkan dukungan mereka. Di sepucuk surat yang menyertai selembar cek senilai seribu dolar, tertulis, "Anda telah begitu baik padaku selama bertahun-tahun, di saat yang sulit ini aku ingin mengucapkan terima kasih dengan ikut menolong Anda." Cek-cek yang diterima oleh Southwest Airlines jelas tidak cukup untuk menggganti kerugian perusahaan, tetapi mereka adalah lambang dari perasaan pelanggan kepada merek itu. Para pelanggan itu memiliki rasa kemitraan dengan Southwest Airlines. Perilaku setia dari pelanggan yang tidak mengirim uang nyaris tidak bisa diukur, tetapi dampaknya sungguh tak ternilai dalam jangka

panjang dan itu menolong Southwest mempertahankan posisinya sebagai maskapai penerbangan yang paling menguntungkan di dalam sejarah.

Mengetahui bahwa kita memiliki pelanggan dan pegawai yang setia bukan saja akan mengurangi biaya, tetapi juga memberi kedamaian pikiran yang sangat besar. Seperti teman yang setia, kita tahu bahwa pelanggan dan pegawai kita akan ada untuk kita di saat yang paling kita butuhkan. Perasaan bahwa "kita bersama-sama dalam menghadapi masalah," yang dirasakan oleh semua pelanggan dan perusahaan, pemilih dan orang yang dipilih, bos dan pegawai, itulah yang merumuskan para pemimpin yang hebat.

Sebaliknya, mengandalkan manipulasi akan menciptakan stres besar bagi pembeli maupun penjual. Bagi pembeli, akan semakin sulit mengetahui produk, jasa, merek, atau perusahaan mana yang terbaik. Saya bergurau tentang beranak-pinaknya variasi pasta gigi dan bagaimana sulitnya memilih pasta gigi yang paling cocok. Tetapi pasta gigi itu hanya perlambang. Hampir semua keputusan yang harus kita buat setiap hari ini dilakukan seperti memilih pasta gigi. Memutuskan firma hukum mana yang akan kita gunakan, sekolah mana yang akan kita masuki, mobil mana yang akan kita beli, perusahaan mana yang akan kita lamar untuk bekerja, calon pemimpin mana yang akan kita pilih—banyak sekali pilihan yang tersedia. Semua iklan, promosi, dan tekanan diberlakukan untuk mendorong kita ke salah satu arah, masing-masing berusaha mendorong lebih keras untuk mendapatkan uang atau dukungan kita, dan pada akhirnya menghasilkan satu hasil yang konsisten: stres.

Begitu pula bagi perusahaan, yang berkewajiban menolong kita untuk memutuskan. Kemampuan mereka untuk melakukan kewajiban ini semakin lama semakin menurun. Setiap hari, pesaing melakukan sesuatu yang baru, sesuatu yang lebih baik. Terus-menerus memunculkan promosi baru, taktik gerilya pemasaran yang baru, memasang ciri yang baru, semua ini adalah pekerjaan yang berat. Digabung dengan efek jangka panjang dari bertahun-tahun keputusan jangka pendek yang menggerogoti laba, semua ini juga menaikkan tingkat stres di dalam organisasi. Ketika manipulasi menjadi norma, tidak ada pihak yang menang.

Bukanlah kebetulan bahwa menjalankan bisnis dan menjadi bagian dari tenaga kerja di masa kini terasa lebih berat dan lebih penuh stres dibandingkan dulu. Peter Whybrow, di dalam bukunya *American Mania: When More Is Not Enough*, mengatakan bahwa banyak penyakit yang kita alami di masa kini tidaklah terlalu berkaitan dengan makanan buruk yang kita makan atau minyak terhidrogenasi parsial di dalam diet kita. Alih-alih demikian, kata Whybrow, cara perusahaan Amerika bertumbuhlah yang telah meningkatkan stres ke tingkatan yang begitu tinggi sampai-sampai membuat diri kita sendiri sakit karenanya. Orang Amerika menderita tukak lambung, depresi, tekanan darah tinggi, kecemasan, dan kanker di tingkatan yang telah memecahkan rekor. Menurut Whybrow, semua janji tentang "lebih-lebih-dan-lebih" telah membebani sirkuit hadiah di dalam otak secara berlebihan. Manfaat jangka pendek yang menggerakkan bisnis Amerika di masa kini sebenarnya menghancurkan kesehatan kita.

Hanya Karena Strategi Itu Ampuh, Bukan Berarti Strategi Itu Benar

Bahaya dari manipulasi adalah karena strategi ini ampuh. Dan karena ampuh, manipulasi telah menjadi norma, dipraktikkan oleh sebagian besar perusahaan dan organisasi, terlepas dari besar-kecil atau jenis industrinya. Kenyataan ini saja sudah menciptakan tekanan rekan-sebaya yang bersifat sistemik. Ironinya sempurna, kita, pelaku manipulasi, telah dimanipulasi oleh sistem kita sendiri. Bersama setiap penurunan harga, promosi, pesan yang berbasis rasa takut atau aspirasi, dan kebaruan yang kita gunakan untuk mencapai tujuan kita, kita menemukan perusahaan, organisasi, dan sistem kita semakin melemah.

Krisis ekonomi yang dimulai di tahun 2008 hanyalah salah satu contoh—walaupun ekstrem—dari apa yang bisa terjadi jika sebuah asumsi yang keliru diperbolehkan untuk berlangsung terlalu lama. Runtuhnya pasar perumahan yang dilanjutkan dengan runtuhnya industri perbankan disebabkan oleh keputusan-keputusan yang dibuat oleh bank berdasarkan serangkaian manipulasi. Pegawai dimanipulasi dengan bonus, dan bonus ini mendorong pembuatan keputusan jangka pendek. Terang-terangan mempermalukan orang yang berani bicara, dan ini akan menghalangi keberanian orang untuk bicara berbeda secara bertanggung jawab. Kemudahan pinjaman mendorong pembeli rumah untuk membeli lebih banyak daripada yang mampu mereka bayar. Hanya sedikit sekali kesetiaan. Semuanya hanyalah rangkaian keputusan transaksional—efektif, tetapi dengan harga yang sangat mahal. Hanya sedikit orang

yang bekerja untuk kebaikan keseluruhan. Mengapa mereka harus bekerja untuk kebaikan orang banyak?—tidak ada alasan jelas untuk melakukan hal itu. Tidak ada isu perjuangan atau kepercayaan yang lebih jauh dari kepuasan instan. Para bankir bukanlah orang pertama yang terhanyut oleh sukses mereka sendiri. Pabrikan mobil Amerika telah melakukan hal yang sama selama puluhan tahun—manipulasi demi manipulasi, keputusan jangka pendek dibangun di atas keputusan jangka pendek. Macet atau bahkan runtuh adalah satu-satunya kesimpulan yang logis jika manipulasi adalah pilihan tindakan yang utama.

Kenyataannya, di dunia masa kini, manipulasi adalah norma.

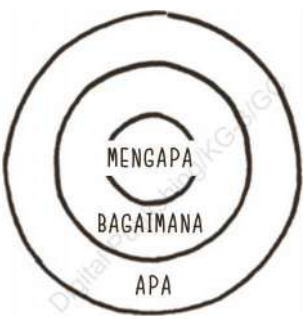
Tetapi masih ada alternatif.

Bagian 2

SUDUT PANDANG ALTERNATIF

3

LINGKARAN EMAS



Ada beberapa pemimpin yang memilih untuk memotivasi orang dengan menginspirasi, bukan dengan memanipulasi. Terlepas dari apakah itu perorangan atau organisasi, setiap pemimpin yang menginspirasi ini berpikir, bertindak, dan berkomunikasi dengan cara yang persis sama. Dan cara ini berkebalikan dengan cara yang kita semua lakukan. Disadari atau tidak, cara mereka melakukannya adalah dengan mengikuti sebuah pola yang muncul secara alami, yang saya sebut sebagai Lingkaran Emas.

Konsep Lingkaran Emas diinspirasi oleh perbandingan emas—suatu relasi matematis sederhana yang telah menakjub-

kan para matematikawan, biolog, arsitek, seniman, musisi, dan naturis sejak awal sejarah. Mulai dari bangsa Mesir, Pythagoras, sampai Leonardo da Vinci, banyak orang yang telah melihat kepada perbandingan emas untuk menyediakan suatu rumus matematika bagi proporsi dan bahkan keindahan. Ini juga mendukung pendapat bahwa di alam terdapat lebih banyak keteraturan dibandingkan yang kita duga, misalnya kesimetrisan pada daun dan kesempurnaan geometris pada serpihan salju.

Tetapi, yang saya anggap paling menarik dari perbandingan emas adalah penerapannya di begitu banyak bidang. Dan yang lebih bermakna lagi, Lingkaran Emas menawarkan suatu rumus yang dapat memunculkan hasil yang bisa diulang dan bisa ditebak di tempat-tempat di mana hasil hanya dianggap sebagai peristiwa acak atau sekadar keberuntungan. Bahkan Ibu Alam—yang bagi kebanyakan orang adalah lambang dari ketidak-mungkinan-untuk-ditebak—menunjukkan lebih banyak keteraturan dibandingkan yang kita duga semula. Seperti perbandingan emas, yang menawarkan bukti keteraturan di alam yang tampaknya tidak teratur, Lingkaran Emas menemukan keteraturan dan kemampuan-untuk-ditebak pada perilaku manusia. Sederhananya, Lingkaran Emas membantu kita mengerti mengapa kita melakukan apa yang kita lakukan. Lingkaran Emas menyediakan bukti yang membesarkan hati tentang berapa banyak lagi yang bisa kita capai jika kita mengingatkan diri untuk memulai segala sesuatu yang kita lakukan dengan pertama-tama bertanya "mengapa".

Lingkaran Emas adalah suatu sudut pandang alternatif terhadap asumsi yang ada tentang mengapa beberapa pemimpin

dan organisasi bisa sangat berpengaruh. Ia menawarkan pemahaman yang jelas, misalnya, tentang mengapa Apple bisa berinovasi di begitu banyak industri dan tidak pernah kehilangan kemampuannya untuk melakukan inovasi itu. Ia menjelaskan mengapa orang memasang tato logo Harley-Davidson di tubuhnya. Ia memberi pengertian yang jelas bukan saja tentang bagaimana Southwest Airlines menciptakan maskapai penerbangan yang paling menguntungkan di dalam sejarah, tetapi juga mengapa hal-hal yang mereka lakukan bisa ampuh. Ia bahkan menjelaskan mengapa orang-orang mengikuti Dr. Martin Luther King Jr. dalam suatu gerakan yang mengubah sebuah bangsa dan mengapa kita menerima tantangan John F. Kennedy untuk menempatkan manusia di bulan bahkan setelah dia meninggal. Lingkaran Emas menunjukkan bagaimana para pemimpin ini bisa menginspirasi tindakan dan bukan memanipulasi orang untuk bertindak.

Sudut pandang alternatif ini bukan hanya berguna untuk mengubah dunia; kemampuan untuk menginspirasi juga memiliki banyak penerapan praktis. Ia bisa digunakan sebagai penuntun untuk meningkatkan kepemimpinan, budaya perusahaan, penerimaan pegawai, pengembangan produk, penjualan, dan pemasaran. Ia bahkan menjelaskan kesetiaan dan cara menciptakan momentum untuk mewujudkan gagasan menjadi gerakan sosial.

Dan semuanya dimulai dari dalam ke luar. Semuanya dimulai dengan pertanyaan Mengapa.

Sebelum kita bisa menjelajahi penerapannya, perkenankan saya terlebih dulu merumuskan istilah ini, dimulai dari luar lalu bergerak ke dalam lingkaran.

APA: Terlepas dari besar-kecilnya atau jenis industrinya, setiap perusahaan dan organisasi di planet ini mengetahui APA yang mereka lakukan. Setiap orang bisa dengan mudah menjelaskan produk atau jasa yang dijual oleh sebuah perusahaan atau fungsi pekerjaan yang mereka miliki di dalam sistem itu. APA akan mudah dikenali.

BAGAIMANA: Beberapa perusahaan dan orang mengetahui BAGAIMANA mereka melakukan APA yang mereka lakukan. Terlepas dari apakah kita menyebutnya sebagai "mengajukan pembedaan nilai," "proses pengelolaan," atau "mengajukan penjualan yang unik", seringkali BAGAIMANA menjelaskan bagaimana sesuatu itu berbeda atau lebih baik. Karena tidak sejelas APA, banyak orang menganggapnya sebagai faktor pembeda atau faktor pemotivasi di dalam sebuah keputusan. Akan keliru jika kita menganggap bahwa yang diperlukan hanyalah Apa dan Bagaimana saja. Ada satu perincian yang terlewat:

MENGAPA: Hanya sedikit orang atau perusahaan yang bisa mengatakan dengan jelas MENGAPA mereka melakukan APA yang mereka lakukan. Ketika saya mengatakan MENGAPA, yang saya maksud bukanlah "untuk mencari uang'"—itu hanya hasil atau akibat. Yang saya maksud dengan MENGAPA adalah tujuan, kepercayaan, atau isu yang kita perjuangkan. MENGAPA perusahaan kita ada? MENGAPA kita bangun dari tempat tidur setiap pagi? Dan MENGAPA setiap orang harus peduli?

Ketika sebagian besar organisasi atau orang berpikir, bertindak, atau berkomunikasi, mereka melakukannya dari luar ke dalam, dari APA ke MENGAPA. Tentu saja ada alasannya—mereka memulai dari hal yang paling jelas ke hal yang paling tidak jelas. Kita mengatakan APA yang kita lakukan, terkadang mengatakan BAGAIMANA kita melakukannya, tetapi jarang mengatakan MENGAPA kita melakukan APA yang kita lakukan.

Tetapi tidak begitu halnya dengan perusahaan atau pemimpin yang menginspirasi. Terlepas dari besar-kecilnya atau jenis industrinya, mereka semua berpikir, bertindak, dan berkomunikasi dari dalam ke luar.

Saya sering menggunakan Apple Inc. sebagai contoh karena mereka banyak dikenal dan produknya mudah diketahui serta dibandingkan dengan produk lain. Lebih dari itu, sukses jangka panjang Apple bukanlah hal yang biasa. Kemampuan mereka untuk tetap menjadi salah satu perusahaan yang paling inovatif selama bertahun-tahun, digabungkan dengan kemampuan cerdas mereka untuk menarik pengikut yang fanatik, menjadikan mereka sebagai contoh yang sangat bagus untuk menunjukkan banyak prinsip dari Lingkaran Emas.

Saya akan mulai dengan sebuah contoh pemasaran yang sederhana.

Jika Apple seperti sebagian besar perusahaan lain, pesan pemasaran mereka akan bergerak dari luar Lingkaran Emas. Mereka akan memulai dengan pernyataan dari APA yang dilakukan atau dibuat oleh perusahaan, dilanjutkan dengan MENGAPA mereka pikir mereka berbeda atau lebih baik dari

pesaing, dilanjutkan dengan beberapa seruan untuk mengambil tindakan. Dengan pesan seperti itu, perusahaan berharap mendapat imbalan perilaku, yang dalam hal ini, perilaku membeli. Jika Apple seperti semua orang lain, maka pesan pemasarannya akan berbunyi seperti ini:

> Kami membuat komputer-komputer yang hebat.
> Komputer ini dirancang dengan indah, mudah digunakan dan ramah pengguna.
> Anda ingin beli?

Ini bukan tawaran penjualan yang menarik, tetapi itulah yang dilakukan oleh sebagian besar perusahaan. Ini adalah norma. Pertama-tama mereka memulai dengan APA yang mereka lakukan—"Inilah mobil baru kami." Lalu mereka memberitahu bagaimana mereka melakukannya atau bagaimana mereka berbeda—"Mobil ini mempunyai kursi kulit, irit bahan bakar, dan cicilan yang terjangkau." Lalu, mereka menyerukan tindakan dan mengharapkan perilaku pembelian.

Kita melihat pola ini di pasar bisnis-dengan-konsumen maupun di lingkungan bisnis-dengan-bisnis: "Inilah firma hukum kami. Para pengacara kami kuliah di universitas terbaik dan kami telah mewakili klien-klien yang besar. Sewalah kami." Pola ini juga tumbuh subur di dunia politik—"Ini calon kami, inilah pandangannya tentang pajak dan imigrasi. Nah, dia berbeda bukan? Pilihlah dia." Pada setiap kasus ini, komunikasi diatur untuk meyakinkan adanya perbedaan atau nilai unggul.

Tetapi bukan itu yang dilakukan oleh para pemimpin dan organisasi yang menginspirasi. Terlepas dari besar-kecilnya

atau jenis industrinya, mereka berpikir, bertindak, dan berkomunikasi dari dalam ke luar.

Mari kita lihat kembali contoh Apple dan menulis-ulang contoh pesan pemasaran itu dengan urutan komunikasi yang *sebenarnya* dilakukan oleh Apple. Kali ini, contoh itu dimulai dengan MENGAPA.

> Dalam segala sesuatu yang kami lakukan, kami percaya pada tindakan menantang *status quo*. Kami percaya pada tindakan berpikir secara berbeda.
>
> Cara kami menantang *status quo* adalah menjadikan produk kami dirancang dengan indah, mudah digunakan, dan ramah pengguna.
>
> Dan kebetulan kami membuat komputer yang hebat.
>
> Anda ingin beli?

Ini pesan yang sangat berbeda, dan benar-benar *terasa* berbeda dari contoh pesan yang pertama. Kita lebih ingin membeli komputer dari Apple setelah membaca pesan versi kedua—dan yang saya lakukan hanyalah membalik urutan informasi. Tidak ada siasat, manipulasi, barang gratis, pesan aspirasional, dan selebritas.

Apple bukan sekadar membalik urutan informasi, pesan mereka dimulai dengan MENGAPA, sebuah tujuan, kepercayaan, atau isu perjuangan yang tidak ada hubungannya dengan APA yang mereka lakukan. APA yang mereka lakukan—produk yang mereka buat, dari komputer sampai barang elektronik kecil—tidak lagi menjadi alasan untuk membeli, tetapi hanya sebagai bukti kasat-mata dari perjuangan dan tujuan

mereka. Walaupun penting, desain dan *interface* produk Apple yang ramah pengguna tidaklah cukup untuk menghasilkan kesetiaan pelanggannya yang menakjubkan. Unsur-unsur yang penting itu membantu mengkasat-matakan dan merasionalkan tujuan yang diperjuangkan oleh Apple. Perusahaan lain bisa mempekerjakan desainer terkemuka dan insinyur genius dan menciptakan produk yang cantik, mudah digunakan dan meniru hal-hal yang dilakukan oleh Apple, dan mereka bahkan bisa mencuri para pegawai Apple, tetapi hasilnya tidak akan sama. Tidaklah akan mempan untuk meniru APA yang dilakukan Apple ataupun BAGAIMANA Apple melakukannya. Ada sesuatu yang lebih besar, sesuatu yang sulit untuk dijelaskan dan nyaris mustahil untuk ditiru, yang menjadikan Apple berpengaruh begitu besar di pasar. Contoh-contoh yang ada mulai membuktikan bahwa orang-orang tidak membeli APA yang kita lakukan, tetapi MENGAPA kita melakukannya.

Ini patut untuk diulang: orang tidak membeli APA yang kita lakukan, tetapi MENGAPA kita melakukannya.

Kemampuan Apple untuk secara konsisten merancang produk yang inovatif serta kemampuannya untuk menciptakan kesetiaan yang begitu besar terhadap produk mereka bukanlah lahir dari APA yang mereka lakukan. Masalahnya, organisasi-organisasi menggunakan ciri dan keunggulan yang kasat-mata untuk membangun argumen yang rasional tentang mengapa perusahaan, produk, atau gagasannya lebih baik daripada orang lain. Terkadang perbandingan itu digembar-gemborkan secara terbuka atau melalui perlambang, tetapi efeknya sama. Perusahaan berusaha menjual APA yang mereka lakukan, tetapi kita

membeli MENGAPA mereka melakukannya. Inilah yang saya maksud ketika mengatakan mereka berkomunikasi dari luar ke dalam; mereka memulai dengan APA dan BAGAIMANA.

Tetapi, ketika berkomunikasi dari dalam ke luar, MENGAPA akan ditawarkan sebagai alasan untuk membeli dan APA berfungsi sebagai bukti dari MENGAPA itu. Hal-hal yang bisa kita tunjuk untuk merasionalkan atau menjelaskan alasan dari mengapa kita lebih tertarik kepada suatu produk, perusahaan, atau gagasan.

APA yang dilakukan oleh perusahaan adalah faktor-faktor eksternal, sedangkan MENGAPA mereka melakukannya adalah sesuatu yang berada lebih di dalam. Dari segi praktikal, tidak ada yang istimewa dari Apple. Ia hanya sebuah perusahaan seperti perusahaan lainnya. Tidak ada perbedaan nyata antara Apple dan pesaingnya—Dell, HP, Gateway, Toshiba. Pilih saja salah satu, tidak akan ada masalah. Mereka semua adalah struktur korporasi. Hanya seperti itulah sebuah perusahaan. Sebuah struktur. Mereka semua membuat komputer. Mereka semua memiliki beberapa sistem yang ampuh dan beberapa sistem yang macet. Mereka semua memiliki akses setara kepada kumpulan tenaga kerja berbakat yang sama, sumber daya yang sama, agensi yang sama, konsultan yang sama, dan media yang sama. Mereka semua memiliki beberapa manajer yang baik, desainer yang baik, dan insinyur yang cerdas. Mereka semua membuat beberapa produk yang bekerja dengan baik dan beberapa produk yang tidak bekerja dengan baik… bahkan Apple sekalipun. Lalu, mengapa Apple memiliki tingkat keberhasilan

yang luarbiasa besar? Mengapa mereka lebih inovatif? Mengapa mereka selalu menciptakan laba? Dan bagaimana mereka bisa membangun pengikut yang begitu fanatik—sesuatu yang jarang bisa dicapai oleh perusahaan lain?

Orang tidak membeli APA yang kita lakukan, mereka membeli MENGAPA kita melakukannya. Inilah alasan mengapa Apple bisa mencapai tingkat kelenturan yang begitu tinggi. Jelas bahwa orang-orang merasa nyaman membeli komputer dari Apple. Tetapi orang-orang juga sangat nyaman membeli pemutar mp3 dari mereka, atau telepon seluler, atau DVR. Konsumen dan investor merasa sangat nyaman dengan Apple yang menawarkan begitu banyak jenis produk di begitu banyak kategori. Yang membuat Apple unggul bukanlah APA yang mereka lakukan, tetapi MENGAPA mereka melakukannya. Produk mereka adalah perwujudan dari tujuan yang mereka perjuangkan.

Saya bukannya ceroboh mengatakan bahwa produk mereka tidaklah penting, tentu saja mereka penting. Tetapi sebab dari mengapa produk itu pentinglah yang berkebalikan dengan pemahaman konvensional. Produk Apple bukanlah alasan mengapa Apple dianggap unggul; produk Apple, apa yang dibuat oleh Apple, berfungsi sebagai bukti kasat-mata dari apa yang mereka percayai. Jelas bahwa korelasi antara APA yang mereka lakukan dan MENGAPA mereka melakukannyalah yang membuat Apple menonjol. Inilah alasan mengapa kita menganggap Apple autentik. Segala sesuatu yang mereka lakukan telah berhasil menunjukkan MENGAPA-nya mereka, yaitu

menantang *status quo*. Terlepas dari produk yang mereka buat atau industri yang mereka masuki, selalu tampak dengan jelas bahwa Apple "berpikir secara berbeda".

Ketika Apple pertama kali meluncurkan Macintosh, sistem operasinya yang berbasis gambar *interface* pengguna dan bahasa komputer yang tidak rumit telah menantang cara kerja komputer di masa itu. Lebih dari itu, sementara sebagian besar perusahaan teknologi memandang peluang pemasaran terbesarnya berada di antara pelaku bisnis, Apple ingin memberi kekuasaan yang sama dengan kekuasaan perusahaan kepada seseorang yang sedang duduk di rumah. MENGAPA-nya Apple, yaitu untuk menantang *status quo* dan memberdayakan perorangan, adalah pola yang terus mereka ulang dalam semua hal yang mereka ucapkan dan lakukan. Pola itu terwujud di dalam iPod mereka, terlebih di dalam iTunes mereka, suatu layanan yang menantang *status quo* pada model distribusi industri musik dan lebih cocok untuk cara seseorang menikmati musik.

Industri musik diatur untuk menjual album, ini adalah model yang terbentuk di masa ketika mendengarkan musik biasanya hanya dilakukan di rumah. Sony telah mengubah model itu di tahun 1979 dengan menciptakan Walkman. Tetapi bahkan Walkman, dan kemudian Discman, terbatas pada jumlah kaset atau CD yang bisa kita bawa bersama piranti itu. Berkembangnya format musik mp3 telah mengubah semua itu. Kompresi digital telah memungkinkan sejumlah besar lagu disimpan di dalam piranti musik digital yang tidak mahal dan mudah dibawa-bawa. Kemampuan kita untuk berjalan keluar rumah dengan satu piranti yang mudah dibawa telah mengubah mu-

sik menjadi sesuatu yang kita dengarkan di luar rumah. Dan mp3 bukan hanya mengubah lokasi tempat kita mendengarkan musik, tetapi juga mengubah kita dari budaya mengumpulkan album ke budaya mengumpulkan lagu. Sementara industri musik masih sibuk menjual album—sebuah model yang sudah tidak cocok lagi dengan perilaku konsumen—Apple memperkenalkan iPod yang menawarkan "1.000 lagu di dalam sakumu". Dengan iPod dan iTunes, Apple mengomunikasikan nilai dari mp3 dan pemutar mp3 dalam cara kita menjalani hidup. Iklan mereka tidak menawarkan penjelasan yang berlebih-lebihan tentang perincian produk; ini bukan soal mereka, ini soal kita. Dan kita mengerti MENGAPA kita menginginkannya.

Apple tidak menciptakan mp3, mereka juga tidak menciptakan teknologi yang kemudian menjadi iPod, tetapi mereka diakui sebagai pengubah industri musik bersama kedua produk itu. Pemutar musik multigigabit yang mudah dibawa-bawa itu sebenarnya diciptakan oleh Creative Technology Ltd., sebuah perusahaan teknologi bermarkas di Singapura yang mencuat karena menciptakan teknologi audio Sound Blaster yang memungkinkan komputer rumah untuk mengeluarkan suara. Malah sebenarnya, Apple tidak menciptakan iPod sampai 22 bulan sesudah Creative Technology memasuki pasar. Perincian kecil ini saja sudah bisa mempertanyakan asumsi dari keunggulan pencipta pertama. Mengingat sejarah mereka di suara digital, sebenarnya Creative lebih pantas melahirkan produk musik digital dibandingkan Apple. Masalahnya, mereka mengiklankan produknya sebagai "pemutar mp3 5GB". Ini adalah pesan yang persis sama dengan pesan Apple "1.000 lagu di sakumu". Per-

bedaannya, Creative memberitahu APA produknya, sedangkan Apple memberitahu MENGAPA kita membutuhkannya.

APA menjadi penting hanya sesudah kita memutuskan bahwa kita perlu memiliki sebuah iPod—lalu kita memilih versi 5GB, versi 10 GB, dan sebagainya, yang adalah perincian kasat-mata yang membuktikan bahwa kita bisa mendapatkan 1.000 lagu di saku kita. Keputusan kita dimulai dari MENGAPA, dan begitu pula tawaran dari Apple.

Berapa banyak dari kita yang bisa mengatakan dengan yakin bahwa iPod lebih baik daripada Zen-nya Creative? iPod, misalnya, masih dibebani persoalan usia baterai dan penggantian baterai. Baterai iPod cenderung mati begitu saja. Mungkin Zen lebih baik. Tetapi pada kenyataannya, kita bahkan tidak peduli dengan persoalan itu. Orang tidak membeli APA yang kita lakukan, tetapi membeli MENGAPA kita melakukannya. Dan kejelasan atas MENGAPA dari Apple-lah yang memberi mereka kemampuan yang menakjubkan untuk berinovasi, seringkali mampu bersaing dengan perusahaan yang lebih kompeten daripada mereka, dan sukses di industri lain di luar bisnis inti mereka.

Hal yang sama tidaklah berlaku pada perusahaan yang memiliki pemahaman yang tidak jelas tentang MENGAPA. Ketika sebuah organisasi merumuskan dirinya dengan APA yang mereka lakukan, maka hanya itulah yang akan pernah bisa dilakukan oleh mereka. Karena merumuskan diri dengan produk atau jasanya, para pesaing Apple tidak memiliki kebebasan yang sama, terlepas dari faktor pembeda yang mereka miliki. Gateway, misalnya, mulai menjual televisi layar-datar di tahun

2003. Telah bertahun-tahun mereka membuat monitor layar-datar sehingga mereka sangat kompeten dan pantas untuk membuat dan menjual televisi layar-datar. Tetapi perusahaan ini gagal menciptakan nama yang kredibel untuk dirinya di antara merek-merek barang elektronik dan dua tahun kemudian menyerah untuk kembali berfokus pada "bisnis intinya". Dell memunculkan PDA di tahun 2002 dan pemutar mp3 di tahun 2003, tetapi hanya bertahan beberapa tahun saja. Dell membuat produk yang berkualitas bagus dan sangat kompeten untuk membuat teknologi yang lain. Masalahnya, mereka telah merumuskan diri dengan APA yang mereka lakukan; mereka membuat komputer, dan tidak masuk akal bagi kita untuk membeli PDA atau pemutar mp3 dari mereka. Rasanya tidak benar untuk membeli PDA dari mereka. Menurut Anda, berapa orang yang akan mengantre selama enam jam untuk membeli telepon seluler dari Dell, seperti yang orang lakukan ketika Apple meluncurkan iPhone? Orang tidak bisa melihat Dell lebih dari sebuah perusahaan komputer. Rasanya tidak masuk akal. Penjualan yang buruk segera mengakhiri hasrat Dell untuk memasuki pasar barang elektronik kecil; mereka memilih "berfokus pada bisnis inti" mereka. Kecuali jika Dell, seperti banyak perusahaan lainnya, dapat menemukan kembali tujuan pendiriannya, isu, atau kepercayaan yang mereka perjuangkan, dan memulai dengan MENGAPA di semua hal yang mereka ucapkan dan lakukan, maka yang bisa mereka lakukan hanyalah menjual komputer. Mereka akan tersangkut di "bisnis inti" mereka.

Tidak seperti pesaingnya, Apple telah merumuskan diri berdasarkan MENGAPA mereka melakukan apa yang mereka lakukan, bukan APA yang mereka lakukan. Ia bukan perusahaan komputer, tetapi perusahaan yang menantang *status quo* dan menawarkan alternatif yang lebih sederhana kepada perorangan. Di tahun 2007, Apple bahkan mengubah namanya dari Apple Computer, Inc. menjadi Apple Inc. untuk mencerminkan fakta bahwa mereka lebih dari sekadar perusahaan komputer. Dari segi praktis, tidak menjadi masalah apa nama resmi sebuah perusahaan. Tetapi bagi Apple, keberadaan kata "Computer" di nama mereka tidaklah membatasi APA yang mereka lakukan. Itu hanya membatasi anggapan mereka terhadap diri mereka sendiri. Perubahan itu bukan perubahan yang praktis, namun filosofis.

MENGAPA-nya Apple dibentuk di saat pendiriannya pada akhir tahun 1970-an dan belum berubah hingga kini. Terlepas dari produk yang mereka buat atau industri yang mereka masuki, MENGAPA mereka masih tetap sama. Dan niat Apple untuk menantang pemikiran konvensional telah terbukti berwawasan jauh ke depan. Sebagai perusahaan komputer mereka telah membelokkan arah industri komputer pribadi. Sebagai perusahaan barang elektronik kecil, mereka telah menantang dominasi tradisional dari perusahaan-perusahaan terkenal seperti Sony dan Philips. Sebagai pendatang baru di industri telepon seluler, mereka telah memaksa merek lama—Motorola, Ericsson, dan Nokia—untuk memeriksa kembali bisnis mereka. Kemampuan Apple untuk memasuki dan bahkan mendominasi begitu banyak industri telah menantang apa artinya

menjadi sebuah perusahaan komputer. Terlepas dari APA yang mereka lakukan, kita tahu MENGAPA Apple ada.

Kita tidak bisa mengatakan hal yang sama pada pesaing mereka. Meski para pesaing ini pernah memiliki pemahaman yang jelas tentang MENGAPA mereka—dan ini merupakan salah satu faktor utama yang telah membantu mereka berkembang menjadi perusahaan bernilai miliaran dolar—dengan berjalannya waktu, semua pesaing Apple kehilangan MENGAPA mereka. Sekarang semua perusahaan itu merumuskan diri dengan APA yang mereka lakukan: kami membuat komputer. Mereka telah beralih dari perusahaan yang memiliki tujuan menjadi perusahaan yang hanya menjual produk. Dan ketika itu terjadi, harga, kualitas, layanan, dan ciri-ciri menjadi mata uang utama untuk memotivasi keputusan pembelian. Pada saat itu, sebuah perusahaan dan produknya telah menjadi komoditas. Seperti yang bisa diakui oleh setiap perusahaan yang telah terpaksa bersaing dalam soal harga, kualitas, layanan, atau ciri-ciri saja, sangatlah sulit untuk mengunggulkan diri dalam jangka pendek atau panjang atau membangun kesetiaan hanya dengan faktor-faktor itu saja. Selain itu, biayanya mahal dan sangatlah stres untuk bangun setiap hari guna berusaha bersaing di tingkatan itu saja. Mengetahui faktor MENGAPA akan sangat penting bagi sukses yang langgeng dan kemampuan untuk menghindari diri dikelompokkan dengan orang-orang lain.

Setiap perusahaan yang menghadapi tantangan untuk membedakan atau mengunggulkan diri di tengah pasar, pada dasarnya adalah sebuah komoditas, terlepas dari APA yang mereka lakukan atau BAGAIMANA mereka melakukannya.

Tanya saja kepada produsen susu, misalnya, maka mereka akan memberitahu kita bahwa ada banyak variasi merek-merek susu. Masalahnya, kita harus menjadi seorang pakar untuk mengerti berbagai perbedaan itu. Bagi dunia luar, semua susu pada dasarnya sama, jadi kita mengelompokkan semua merek itu menjadi satu kelompok dan menyebutnya sebagai komoditas. Begitulah cara industri bekerja. Ini adalah pola yang terjadi di hampir semua produk dan jasa yang ada di pasar sekarang ini, baik di antara bisnis-dengan-konsumen maupun bisnis-dengan-bisnis. Mereka berfokus pada APA yang mereka lakukan dan BAGAIMANA mereka melakukannya tanpa mempertimbangkan MENGAPA; kita mengelompokkan mereka menjadi satu dan mereka bertindak seperti komoditas. Semakin kita memperlakukan mereka sebagai komoditas, semakin mereka berfokus pada APA dan BAGAIMANA mereka melakukannya. Ini sebuah lingkaran setan. Tetapi hanya perusahaan yang bersikap seperti komoditaslah yang bangun setiap pagi bersama tantangan untuk membedakan diri mereka. Perusahaan dan organisasi yang dengan jelas mengerti MENGAPA-nya tidak akan pernah mencemaskannya. Mereka tidak menganggap dirinya sama seperti semua orang lain dan mereka tidak harus "meyakinkan" nilai mereka kepada siapapun. Mereka tidak membutuhkan sistem-sistem yang rumit dari hadiah dan hukuman. Mereka memang berbeda, dan semua orang mengetahuinya. Mereka memulai dengan MENGAPA dalam semua yang mereka ucapkan dan lakukan.

Masih ada orang yang percaya bahwa Apple berbeda karena kemampuan pemasarannya. Apple "menjual gaya hidup,"

kata para profesional pemasaran. Lalu, mengapa para profesional pemasaran itu belum bisa mengulang keberhasilan dan usia panjang dari Apple pada perusahaan lain? Menyebutnya sebagai "gaya hidup" adalah pengakuan bahwa orang yang hidup dengan cara tertentu akan memilih untuk menggabungkan Apple ke dalam hidupnya. Apple tidak menciptakan gaya hidup, juga tidak menjual gaya hidup. Apple hanya salah satu merek yang menarik bagi orang-orang yang menjalani gaya hidup tertentu. Orang-orang itu menggunakan produk atau merek tertentu selama mereka hidup di dalam gaya hidup itu; artinya, bagaimana kita perlu mengenali cara hidup itu sejak awal. Produk yang mereka pilih menjadi bukti dari MENGAPA mereka melakukan hal-hal yang mereka lakukan. Ini hanya karena MENGAPA-nya Apple sudah begitu jelas sehingga orang-orang yang memercayai apa yang Apple percayai akan tertarik kepada Apple. Seperti Harley-Davidson cocok dengan gaya hidup sekelompok orang tertentu dan sepatu Prada cocok dengan gaya hidup kelompok lainnya, gaya hiduplah yang muncul lebih dulu. Seperti produk-produk yang dihasilkan perusahaan yang berfungsi sebagai bukti kasat-mata dari MENGAPA-nya perusahaan itu, begitu pula merek atau produk berfungsi sebagai bukti dari MENGAPA-nya seseorang.

Beberapa pihak lain, bahkan beberapa orang yang bekerja untuk Apple, akan mengatakan bahwa yang benar-benar membedakan Apple adalah kualitas produk mereka saja. Mempunyai produk yang berkualitas baik tentu saja sangat penting. Terlepas dari jelas-tidaknya MENGAPA kita, jika APA yang kita jual tidak bisa berfungsi dengan baik maka segalanya akan

runtuh. Tetapi sebuah perusahaan tidak perlu memiliki produk yang terbaik, mereka hanya perlu baik atau sangat baik. Lebih baik atau yang terbaik hanyalah suatu perbandingan yang relatif. Tanpa terlebih dulu memahami MENGAPA, perbandingan itu sendiri tidak punya nilai bagi si pembuat keputusan.

Konsep tentang "lebih baik" memunculkan pertanyaan: berdasarkan standar yang mana? Apakah mobil sport Ferrari F43 lebih baik daripada minivan Honda Odyssey? Ini tergantung pada mengapa kita membutuhkan mobil. Jika kita mempunyai keluarga yang beranggotakan enam orang, sebuah Ferrari yang berisi dua tempat duduk tidak akan dianggap lebih baik. Tetapi, jika kita sedang mencari cara yang hebat untuk mendapatkan pacar, mungkin minivan Honda tidak lebih baik (saya rasa, itu tergantung pada jenis pacar yang ingin kita temukan; seharusnya saya juga tidak berasumsi.) Yang harus dipertimbangkan lebih dulu adalah mengapa produk itu ada dan itu harus dicocokkan dengan mengapa seseorang menginginkannya. Saya bisa menceritakan segala kehebatan mesin Honda Odyssey, yang beberapa di antaranya sebenarnya lebih baik daripada Ferrari. Yang pasti, Honda Odyssey lebih hemat bahan bakar. Tetapi saya tidak akan bisa meyakinkan seseorang yang, lebih dari segala sesuatu yang lain, benar-benar ingin membeli mobil sport. Ketertarikan fanatik seseorang kepada Ferrari, lebih daripada ke Honda Odyssey, mengatakan sesuatu tentang orang itu dan bukan tentang permesinan mobil. Misalnya, permesinan hanyalah salah salah satu poin kasatmata yang akan ditunjuk oleh seorang pencinta Ferrari untuk membuktikan bagaimana perasaannya tentang mobil itu. Pem-

belaan yang fanatik kepada keunggulan Ferrari dari seseorang yang kepribadiannya cocok dengan semua citarasa dari ciri dan manfaat Ferrari tidaklah bisa dijadikan bahan perbincangan yang objektif. Menurut kita, mengapa kebanyakan orang yang membeli Ferrari bersedia membayar harga yang tinggi untuk mendapatkan Ferrari yang berwarna merah, sedangkan pembeli Honda Odysseys mungkin sama sekali tidak peduli dengan warna?

Kepada semua orang yang berusaha meyakinkan kita bahwa komputer Apple adalah komputer yang lebih baik, saya tidak akan bisa mengajukan klaim apa pun yang bisa menentang mereka. Yang bisa saya katakan hanyalah bahwa sebagian besar faktor yang mereka percayai sebagai faktor yang menjadikan komputer Apple itu lebih baik telah memenuhi standar mereka tentang apa yang harus dilakukan oleh sebuah komputer. Dengan mengingat hal ini, praktisnya Macintosh hanya lebih baik bagi mereka yang memercayai apa yang dipercaya oleh Apple. Orang-orang yang memiliki MENGAPA yang sama dengan MENGAPA-nya Apple akan percaya bahwa produk Apple lebih baik, dan setiap upaya untuk meyakinkan hal yang sebaliknya hanya akan sia-sia belaka. Bahkan jika dilengkapi dengan alat ukur yang objektif, argumen tentang mana yang lebih baik atau lebih buruk tanpa terlebih dulu menetapkan standar bersama tidaklah akan menciptakan apa pun selain perdebatan belaka. Orang-orang yang setia dari setiap merek akan menunjukkan berbagai ciri dan manfaat yang penting (atau tidak penting) bagi mereka dalam upaya meyakinkan orang lain bahwa mereka benar. Dan, itulah beberapa alasan utama

mengapa banyak perusahaan yang merasa perlu membedakan dirinya—berdasarkan asumsi yang keliru bahwa hanya satu kelompok yang bisa benar. Tetapi bagaimana jika kedua pihak benar? Bagaimana jika Apple benar bagi beberapa orang dan PC benar bagi beberapa orang lain? Ini bukan lagi perdebatan tentang lebih baik atau lebih buruk, ini adalah diskusi tentang kebutuhan yang berbeda. Dan sebelum diskusi bisa terjadi, MENGAPA dari masing-masing pihak haruslah ditetapkan terlabih dulu.

Klaim tentang produk yang lebih baik, dilengkapi dengan bukti yang rasional untuk mendukungnya, akan dapat menciptakan hasrat dan bahkan memotivasi keputusan untuk membeli, tetapi tidak menciptakan kesetiaan. Jika seorang pelanggan merasa terinspirasi—bukan termanipulasi—untuk membeli suatu produk, mereka akan bisa mengutarakan alasan dari mengapa mereka menganggap apa yang mereka beli itu lebih baik. Kualitas yang baik dan ciri-ciri tertentu memang penting, tetapi tidak cukup untuk menghasilkan kesetiaan fanatik yang bisa dihasilkan oleh sebagian besar pemimpin dan perusahaan yang menginspirasi. Isu perjuangan yang diwakili oleh perusahaan, merek, produk, atau orang-lah yang menginspirasi kesetiaan.

Bukan Satu-satunya Cara, Hanya Satu Cara

Mengetahui MENGAPA bukanlah satu-satunya cara untuk sukses, tetapi satu-satunya cara untuk mempertahankan sukses yang langgeng dan memiliki perpaduan yang hebat antara inovasi dan kelenturan. Ketika MENGAPA menjadi buram, akan

semakin sulit mempertahankan pertumbuhan, kesetiaan, dan inspirasi yang pernah membantu menggerakkan sukses awal. Yang saya maksud dengan sulit adalah manipulasi—bukan inspirasi—langsung menjadi strategi pilihan untuk memotivasi perilaku. Ini memang efektif dalam jangka pendek, tetapi biayanya sangat mahal dalam jangka panjang.

Mari kita pertimbangkan sebuah kasus klasik untuk sekolah bisnis tentang perusahaan kereta api. Di akhir tahun 1800-an, kereta api adalah perusahaan terbesar di Amerika. Setelah mencapai sukses yang monumental, bahkan mengubah pemandangan daratan Amerika, mereka berhenti mengingat peran penting MENGAPA-nya mereka. Mereka malah terobsesi oleh APA yang mereka lakukan—bahwa mereka berada di bisnis kereta api. Penyempitan sudut pandang ini memengaruhi pembuatan keputusan—mereka menanam semua uang mereka di rel, penyeberangan kereta, dan mesin-mesin. Tetapi di awal abad kedua puluh, muncul sebuah teknologi baru: pesawat udara. Dan semua perusahaan kereta api itu akhirnya bangkrut. Bagaimana jika mereka merumuskan diri sebagai bisnis angkutan massal? Mungkin perilaku mereka akan berbeda. Mungkin mereka akan melihat peluang yang telah terlewatkan. Mungkin mereka akan memiliki semua maskapai penerbangan di masa kini.

Perbandingan ini memunculkan pertanyaan tentang ketahanan hidup jangka panjang dari begitu banyak perusahaan lain yang telah merumuskan diri serta industri mereka berdasarkan APA yang mereka lakukan. Mereka telah begitu lama melakukannya dengan cara yang sama sehingga kemampuan mereka untuk bersaing melawan teknologi baru atau melihat sudut

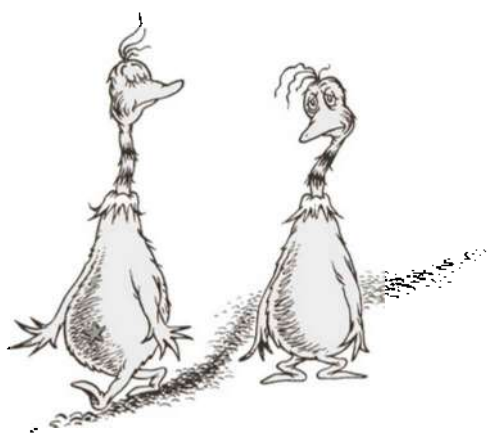
pandang baru menjadi sebuah tugas yang sangat menakutkan. Kisah tentang perusahaan kereta api itu memiliki kesamaan dengan kasus industri musik yang telah kita bahas sebelumnya. Ini adalah sebuah industri lain yang tidak pandai menyesuaikan model bisnisnya agar selaras dengan perubahan perilaku yang didorong oleh teknologi baru. Tetapi industri lain yang model bisnisnya berubah di masa yang berbeda juga telah menunjukkan keretakan yang serupa—tiga contohnya adalah industri surat kabar, penerbitan, dan televisi. Ketiganya adalah "perusahaan kereta api" masa kini yang sedang bergumul untuk merumuskan nilai mereka sambil menonton pelanggannya beralih ke perusahaan-perusahaan industri lain yang lebih bisa melayani kebutuhan mereka yang telah berubah. Mungkin, jika perusahaan-perusahaan musik memiliki pemahaman yang jelas tentang MENGAPA mereka, mereka akan melihat peluang untuk menciptakan versi lain iTunes, alih-alih meninggalkannya dan kembali ke perusahaan komputer biasa.

Pada semua kasus ini, kembali ke tujuan, isu perjuangan, atau kepercayaan awal akan membantu industri ini untuk menyesuaikan diri. Alih-alih bertanya, "APA yang harus kita lakukan untuk bersaing?" seharusnya pertanyaannya adalah, "MENGAPA pada awalnya kita melakukan APA yang kita lakukan, dan APA yang bisa kita lakukan untuk menghidupkan kembali tujuan awal kita dengan mempertimbangkan semua teknologi dan peluang pasar yang ada sekarang ini?" Tetapi jangan begitu saja memercayai kata-kata saya. Semua ini bukan pendapat saya. Semua ini berlandas kuat pada prinsip-prinsip biologi.

4

INI BUKAN PENDAPAT, INI BIOLOGI

Sekarang, para Star-Belly Sneetch mempunyai bintang di perut mereka.
Para Plain-Belly Sneetch tidak punya.
Bintang-bintang itu tidak terlalu besar. Malah sebenarnya sangat kecil.
Mungkin kita pikir benda seperti itu tidak penting sama sekali.



Lalu, dengan cepat, Sylvester McMonkey McBean
Membuat sebuah mesin yang sangat aneh.
Dan dia berkata, "Kalian ingin bintang-bintang seperti
Star-Belly Sneetch?
Teman-teman, kalian bisa memilikinya dengan membayar
tiga dolar untuk satu bintang!"

Di dalam kisah tahun 1961 tentang para Sneetch ini, Dr. Seuss memperkenalkan dua kelompok Sneetch, yang satu memiliki bintang di perutnya dan yang lainnya tidak. Mereka yang tidak punya bintang berusaha keras mendapatkannya agar mereka bisa merasa pantas. Mereka bersedia berusaha keras dan membayar mahal hanya untuk merasa menjadi bagian dari kelompok. Tetapi hanya Sylvester McMonkey McBean, pria yang mesinnya bisa memasang bintang di perut, yang mendapatkan keuntungan dari hasrat para Sneetch untuk merasa pantas sebagai bagian dari kelompok.

Seperti untuk banyak hal lain, Dr. Seuss-lah yang paling bisa menjelaskan dengan baik. Para Sneetch ini menggambarkan kebutuhan yang paling mendasar pada manusia—kebutuhan untuk merasa menjadi bagian dari suatu kelompok. Kebutuhan kita ini tidaklah rasional, tetapi terus-menerus ada di semua orang di semua budaya. Ini adalah perasaan yang kita dapatkan ketika orang-orang di sekitar kita memiliki kesamaan nilai dan kepercayaan dengan kita. Ketika merasa menjadi bagian dari suatu kelompok, kita merasa terhubung dan aman. Sebagai manusia, kita mengidam-idamkan perasaan itu dan mencarinya.

Terkadang perasaan itu terjadi secara kebetulan. Kita tidak berteman dengan semua orang yang ada di kota kelahiran kita,

tetapi ketika pergi ke tempat lain lalu bertemu dengan seseorang yang berasal dari kota yang sama, kita langsung merasa terhubung dengannya. Kita tidak berteman dengan semua orang di negara kita, tetapi ketika pergi ke luar negeri lalu bertemu dengan seseorang yang berasal dari negara yang sama, kita langsung merasa terhubung dengannya. Saya ingat akan perjalanan saya ke Australia. Pada suatu hari ketika sedang berada di dalam bus saya mendengar aksen orang Amerika. Saya menoleh dan memulai perbincangan. Saya langsung merasa terhubung dengan mereka, kami bisa bicara dalam bahasa yang sama, memahami *slang* yang sama. Sebagai orang asing di kota asing, untuk sesaat, saya merasa menjadi bagian dari suatu kelompok, dan oleh karenanya, saya lebih memercayai orang-orang asing yang ada di bus itu dibandingkan penumpang lainnya. Malah sebenarnya, di kemudian waktu kami menghabiskan waktu bersama-sama. Terlepas dari ke mana kita pergi, kita memercayai orang-orang yang bisa menangkap nilai atau kepercayaan yang sama.

Hasrat kita untuk merasa sebagai bagian dari kelompok sangatlah kuat sehingga kita mau berusaha keras, melakukan hal-hal yang tidak rasional dan sering kali mengeluarkan uang untuk mendapatkan perasaan itu. Seperti Sneetch, kita ingin berada di sekitar orang dan organisasi yang seperti kita dan memiliki kepercayaan yang sama. Ketika perusahaan bicara tentang APA yang mereka lakukan dan betapa majunya produk mereka, mungkin mereka mempunyai daya tarik, tetapi belum tentu mewakili sesuatu kepada siapa kita ingin merasa menjadi bagiannya. Tetapi ketika sebuah perusahaan dengan jelas

mengomunikasikan MENGAPA-nya, apa yang mereka percayai, dan kita percaya pada apa yang mereka percayai, maka terkadang kita akan mau melakukan apa pun untuk menggabungkan produk atau merek itu ke dalam hidup kita. Ini bukan karena produk atau merek itu lebih baik, tetapi karena mereka menjadi penanda atau lambang dari nilai dan kepercayaan yang kita anut. Produk dan merek itu membuat kita merasa menjadi bagian dari kelompok dan merasakan kekerabatan dengan orang lain yang membeli produk yang sama. Klub penggemar, yang dimulai oleh pelanggan, sering kali terbentuk tanpa bantuan perusahaan itu sendiri. Orang-orang ini membentuk komunitas, apakah komunitas tatap-muka atau komunitas *online*, bukan saja untuk berbagi cinta kepada suatu produk dengan orang lain, tetapi berada bersama orang-orang seperti mereka. Keputusan mereka tidak ada hubungannya dengan perusahaan atau produknya; kaitannya adalah dengan orang-orang itu sendiri.

Kebutuhan alami kita untuk menjadi bagian dari kelompok juga membuat kita pandai menemukan hal-hal yang tidak cocok dengan kelompok. Ada sesuatu yang terasa masuk di akal. Sebuah perasaan. Sesuatu yang ada di dalam diri kita, sesuatu yang tidak bisa kita jelaskan dengan kata-kata, yang memungkinkan kita untuk merasakan hal-hal yang cocok dan yang tidak cocok. Dell menjual pemutar mp3, dan ini terasa tidak cocok karena Dell merumuskan dirinya sebagai perusahaan komputer, jadi satu-satunya hal yang cocok adalah komputer. Apple merumuskan dirinya sebagai perusahaan yang memiliki misi, jadi segala sesuatu yang mereka lakukan yang cocok dengan

rumusan itu terasa cocok. Pada tahun 2004, mereka membuat promosi iPod yang bermitra dengan band rock Irlandia U2. Itu masuk akal dan cocok. Mereka tidak akan pernah membuat promosi iPod bersama Celine Dion, walaupun Dion telah menjual jauh lebih banyak rekaman dibandingkan U2 dan memiliki lebih banyak pendengar. U2 dan Apple cocok karena mereka memiliki nilai dan kepercayaan yang sama. Keduanya menerabas batas. Tidak akan masuk akal jika Apple meluncurkan iPod bersama Celine Dion. Pendengar Dion mungkin sangat banyak, tetapi kemitraan itu tidaklah selaras.

Kita tidak perlu melihat lebih jauh daripada iklan TV Apple: "I'm a Mac and I'm a PC" untuk contoh yang sempurna dari siapa yang ingin dianggap teman oleh seorang pengguna Mac. Dalam iklan itu, pengguna Mac adalah seorang pria muda, selalu mengenakan celana jins dan *T-shirt*, selalu rileks dan memiliki selera humor yang mengolok-olok "sistem". Dan PC, seperti yang dirumuskan oleh Apple, mengenakan setelan jas. Usianya lebih tua. Agak membosankan. Untuk cocok dengan Mac, kita harus menjadi seperti Mac. Microsoft merespons Apple dengan kampanye "I'm a PC," yang menggambarkan orang-orang dari segala jenis kehidupan yang memperkenalkan dirinya sebagai "PC". Microsoft melibatkan lebih banyak orang di dalam iklannya—guru, ilmuwan, musisi, dan anak-anak. Seperti yang bisa diduga orang dari perusahaan yang memasok 95 persen sistem operasi komputer, untuk menjadi bagian dari kelompok itu, kita harus menjadi seperti semua orang lain. Yang satu tidak lebih baik atau lebih buruk dari yang lain;

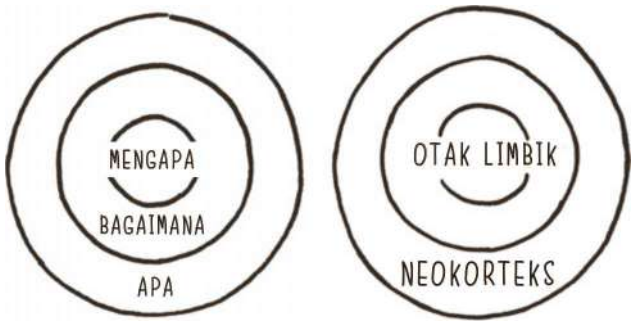
ini hanya bergantung pada kelompok mana kita ingin berada. Apakah kita provokator atau kita pengikut mayoritas?

Kita tertarik kepada pemimpin dan organisasi yang pandai mengomunikasikan apa yang mereka percayai. Kemampuan mereka untuk membuat kita merasa menjadi bagian dari kelompok, untuk membuat kita merasa istimewa, aman, dan tidak sendirian adalah bagian dari kemampuan mereka dalam menginspirasi kita. Mereka yang kita anggap sebagai pemimpin yang hebat selalu memiliki kemampuan untuk menarik kita mendekat dan memunculkan kesetiaan kita. Dan, kita merasakan ikatan yang kuat dengan orang-orang lain yang juga tertarik kepada pemimpin dan organisasi yang sama. Para pengguna Apple merasakan keterikatan antara satu sama lain. Penunggang Harley saling terikat satu sama lain. Setiap orang yang tertarik untuk mendengar Dr. Martin Luther King Jr. memberi pidato "I Have a Dream"-nya, terlepas dari ras, agama, atau jenis kelamin, berdiri bersama di kerumunan itu sebagai saudara, terikat oleh kesamaan nilai dan kepercayaan mereka. Mereka tahu bahwa mereka saling memiliki karena mereka bisa merasakannya di kedalaman diri mereka.

Keputusan Naluriah Tidak Terjadi di Perut Kita

Prinsip Lingkaran Emas bukanlah sekadar urutan komunikasi. Ia adalah prinsip yang berakar di evolusi perilaku manusia. Daya dari pertanyaan MENGAPA bukanlah soal pendapat, tetapi soal biologi. Jika kita melihat potongan melintang dari otak manusia, dari atas ke bawah, kita akan melihat bahwa

tingkatan-tingkatan Lingkaran Emas persis selaras dengan tiga tingkatan utama otak.



Area terbaru otak, otak *Homo sapiens* kita, adalah neokorteks, yang selaras dengan tingkatan APA. Neokorteks bertanggung jawab untuk pemikiran rasional dan analitis serta bahasa.

Dua bagian di tengah terdiri dari otak limbik. Otak limbik bertanggung jawab atas semua perasaan kita, misalnya kepercayaan dan kesetiaan. Otak limbik juga bertanggung jawab atas semua perilaku manusia dan semua pembuatan keputusan kita, tetapi tidak punya kemampuan untuk bahasa.

Ketika kita berkomunikasi dari luar ke dalam, ketika kita terlebih dulu mengomunikasikan APA yang kita lakukan, ya, orang dapat mengerti sejumlah besar informasi yang rumit, misalnya fakta dan ciri-ciri, tetapi itu tidak menggerakkan perilaku. Tetapi ketika kita berkomunikasi dari dalam ke luar, kita langsung bicara ke bagian otak yang mengendalikan pembuatan keputusan, dan bagian bahasa dari otak memungkinkan kita merasionalisasikan keputusan itu.

Bagian otak yang mengendalikan perasaan tidak memiliki kemampuan untuk bahasa. Keterputusan inilah yang membuat kita sulit mengutarakan perasaan kita melalui kata-kata. Misalnya, kita sulit menjelaskan mengapa kita menikah dengan orang yang kita nikahi. Kita sulit mengatakan dengan kata-kata alasan sesungguhnya mengapa kita mencintainya, jadi kita berusaha mencari kata-kata untuk merasionalisasikannya. "Dia lucu, dia cerdas," kata kita memulai. Ada banyak orang lucu dan cerdas di dunia, tetapi kita tidak mencintainya dan tidak ingin menikah dengannya. Jelas ada lebih banyak sebab dari jatuh cinta daripada sekadar kepribadian dan kompetensi. Secara rasional, kita tahu bahwa penjelasan kita bukanlah sebab yang sesungguhnya. Yang membuat kita jatuh cinta adalah perasaan yang ditimbulkan oleh kekasih kita, tetapi perasaan itu sangat sulit dituang ke dalam kata-kata. Jadi, ketika dipaksa, kita mulai mencari kata-kata yang sebisanya saja. Mungkin kita bahkan mengatakan hal-hal yang tidak rasional. Misalnya, kita berkata "Dia membuatku utuh." Apa artinya? Dan bagaimana kita mencarinya agar kita bisa menikahinya? Itulah rahasia cinta; kita hanya tahu ketika kita menemukannya karena hanya "terasa tepat".

Hal yang sama berlaku pada keputusan yang lain. Ketika sebuah keputusan terasa tepat, kita sulit menjelaskan mengapa kita melakukan apa yang telah kita lakukan. Sekali lagi, bagian dari otak yang mengendalikan pembuatan keputusan tidaklah mengendalikan bahasa, jadi kita merasionalisasikannya. Ini merumitkan nilai dari jajak pendapat atau riset pasar. Dengan bertanya kepada orang-orang mengapa mereka memilih kita

dan bukan memilih orang lain, mungkin kita akan mendapat bukti yang bagus tentang bagaimana mereka telah merasionalkan keputusan, tetapi tidak menjelaskan motivasi keputusan yang sesungguhnya. Ini bukan karena mereka tidak tahu jawabannya, tetapi karena mereka mengalami kesulitan untuk menjelaskan mengapa mereka melakukan apa yang mereka lakukan. Pembuatan keputusan dan kemampuan untuk menjelaskan keputusan itu berada di bagian otak yang berlainan.

Dari sinilah datangnya istilah "*gut decision*", keputusan perut atau keputusan yang berdasarkan naluri. Keputusan itu hanya terasa tepat. Tidak ada bagian dari perut yang mengendalikan pengambilan keputusan, semuanya terjadi di otak limbik. Juga bukanlah kebetulan bahwa kita menggunakan kata "rasa" untuk menjelaskan keputusan itu. Sebab dari keputusan yang berdasarkan naluri itu terasa tepat karena bagian dari otak yang mengendalikannya juga mengendalikan perasaan kita. Terlepas dari apakah kita menyebutnya sebagai keputusan perut atau sekadar mengikuti hati, terlepas dari bagian tubuh mana yang kita kaitkan dengan keputusan, kenyataannya adalah semua keputusan dibuat di otak limbik.

Otak limbik kita sangat berdaya, cukup berdaya untuk menggerakkan perilaku yang terkadang bertentangan dengan pemahaman rasional dan analitis kita terhadap situasi. Kita sering memercayai naluri bahkan jika keputusan itu bertolak belakang dengan fakta dan angka. Richard Restak, seorang ilmuwan neurosains yang terkenal, membicarakan soal ini di dalam bukunya *The Naked Brain*. Ketika kita memaksa orang untuk membuat keputusan hanya dengan bagian rasional otak-

nya, hampir bisa dipastikan bahwa akhirnya keputusan itu akan "dipikirkan secara berlebihan". Keputusan-keputusan rasional ini cenderung membutuhkan waktu yang lebih lama untuk dibuat, kata Restak, dan sering kali bisa berkualitas rendah. Sebaliknya, keputusan yang dibuat dengan otak limbik, keputusan-keputusan naluriah, cenderung merupakan keputusan yang lebih cepat dan berkualitas lebih tinggi. Inilah salah satu sebab mengapa guru memberitahu murid untuk mengikuti naluri pertamanya ketika menjawab soal ujian pilihan ganda, untuk mengikuti kata hati. Semakin banyak waktu yang dihabiskan untuk memikirkan jawaban, semakin besar risiko bahwa jawaban itu salah. Otak limbik kita sangat pintar dan sering kali mengetahui hal tepat yang harus dilakukan. Ketidakmampuan kita untuk memverbalkan alasanlah yang membuat kita meragukan diri sendiri atau memercayai bukti empiris ketika naluri menganjurkan kita untuk tidak mempercayainya.

Bayangkan pengalaman membeli televisi layar-datar di toko elektronik setempat. Kita berdiri di lorong, mendengarkan seorang pakar menjelaskan perbedaan antara LCD dan plasma. Penjual itu menjelaskan semua perbedaan dan manfaat rasional, tetapi kita masih tidak tahu mana yang terbaik bagi kita. Setelah satu jam, kita masih tidak tahu. Benak kita menjadi terlalu terbebani karena terlalu memikirkan keputusan kita. Pada akhirnya kita membuat keputusan dan berjalan keluar toko, masih tidak yakin seratus persen bahwa kita telah memilih televisi yang tepat. Lalu kita pergi ke rumah teman dan melihat dia telah membeli televisi "yang satunya". Dia terus berceloteh tentang betapa dia sangat menyukai televisinya. Tiba-tiba kita

iri, meskipun kita masih tidak tahu mengapa televisinya lebih baik daripada televisi kita. Kita bertanya-tanya "Apakah aku sudah membeli televisi yang salah?"

Perusahaan yang gagal mengomunikasikan rasa MENGAPA akan memaksa kita membuat keputusan berdasarkan bukti empiris saja. Inilah sebabnya mengapa keputusan itu membutuhkan lebih banyak waktu, terasa sulit, atau membuat kita ragu. Di dalam kondisi ini, strategi-strategi manipulatif yang memanfaatkan hasrat, ketakutan, keraguan, atau fantasi kita bekerja dengan sangat baik. Kita dipaksa membuat keputusan yang tidak terlalu menginspirasi untuk satu sebab sederhana—perusahaan tidak menawarkan apa pun selain fakta dan angka, ciri, dan manfaat, untuk mendasari keputusan kita. Perusahaan tidak memberitahu MENGAPA-nya kepada kita.

Orang tidak membeli APA yang kita lakukan, mereka membeli MENGAPA kita melakukannya. Kegagalan untuk mengomunikasikan MENGAPA hanya akan menciptakan stres atau keraguan. Sebaliknya, banyak yang tertarik untuk membeli, misalnya, komputer Macintosh atau motor Harley-Davidson, tidak merasa perlu untuk bicara dengan siapa pun tentang merek yang perlu mereka pilih. Mereka percaya diri sepenuhnya pada keputusan mereka dan satu-satunya pertanyaan yang mereka ajukan adalah Mac atau Harley jenis apa? Di tingkatan itu, ciri dan manfaat rasional, fakta dan angka, benar-benar perlu, tetapi tidak menggerakkan keputusan untuk menyerahkan uang atau kesetiaan kepada perusahaan atau merek. Keputusan itu sudah dibuat. Ciri-ciri yang kasat-mata itu hanya memban-

tu mengarahkan jenis produk yang paling sesuai dengan kebutuhan kita. Pada kasus ini, keputusan terjadi di dalam urutan yang sempurna, dari dalam ke luar. Keputusan itu dimulai dengan MENGAPA—unsur emosional dari keputusan—lalu unsur rasional memperbolehkan pembeli untuk memverbalkan atau merasionalkan alasan dari keputusannya.

Inilah yang kita maksud ketika kita bicara tentang "memenangkan hati dan pikiran". Hati mewakili limbik, bagian perasaan dari otak, dan pikiran adalah pusat rasional dan bahasa. Kebanyakan perusahaan sangat pandai memenangkan pikiran; yang diperlukan hanyalah suatu perbandingan dari fitur dan manfaat. Tetapi memenangkan hati akan membutuhkan lebih banyak usaha. Mengingat bukti urutan alami dari pembuatan keputusan, tidak bisa tidak, saya bertanya-tanya apakah urutan dari ungkapan "hati dan pikiran" adalah suatu kebetulan belaka. Mengapa tidak ada orang yang berusaha untuk memenangkan "pikiran dan hati"?

Kemampuan untuk memenangkan hati sebelum memenangkan pikiran tidaklah mudah. Ini adalah suatu keseimbangan yang sangat halus di antara seni dan sains—suatu susunan tatabahasa kebetulan lainnya. Mengapa orang tidak mengatakan keseimbangan di antara sains dan seni, tetapi selalu seni dan sains? Mungkin ini adalah petunjuk samar yang dikirim oleh otak limbik kita yang tidak bisa berbahasa untuk membantu kita melihat bahwa seni memimpin adalah tentang mengikuti hati kita. Mungkin otak kita berusaha memberitahu bahwa MENGAPA haruslah didahulukan.

Tanpa MENGAPA, sebuah keputusan akan lebih sulit dibuat. Dan saat ragu, kita melihat kepada sains, data, untuk menuntun keputusan. Perusahaan akan memberitahu bahwa sebab dari mengapa mereka mulai dengan APA yang mereka lakukan atau BAGAIMANA mereka melakukannya adalah karena itulah yang diminta oleh pelanggan. Kualitas. Layanan. Harga. Fitur. Itulah yang dilaporkan oleh data. Tetapi untuk kenyataan bahwa bagian otak yang mengendalikan pembuatan keputusan berbeda dari bagian otak yang bisa melaporkan kembali keputusan itu, kesimpulan untuk memberi apa yang orang-orang minta adalah kesimpulan yang sangat sah. Sayangnya, ada lebih banyak bukti bahwa penjualan tidaklah meningkat secara bermakna dan ikatan kesetiaan tidaklah terbentuk ketika perusahaan mengatakan atau melakukan sesuatu yang diinginkan oleh pelanggan. Henry Ford meringkasnya dengan sangat baik: "Jika aku bertanya kepada orang-orang tentang apa yang mereka inginkan," katanya, "mereka akan menjawab kuda yang lebih cepat."

Ini adalah kegeniusan dari kepemimpinan yang hebat. Pemimpin dan organisasi yang hebat akan pandai melihat apa yang tidak dapat dilihat oleh sebagian besar dari kita. Mereka pandai memberi kita apa yang tidak akan pernah kita minta. Ketika revolusi komputer baru dimulai, pengguna komputer tidak dapat meminta antar-muka (*interface*) pengguna grafis. Tetapi itulah yang diberikan oleh Apple kepada kita. Ketika menghadapi persaingan yang semakin ketat di industri penerbangan, kebanyakan pelaku perjalanan udara tidak pernah terpikir untuk meminta lebih sedikit—bukan lebih banyak. Tetapi

itulah yang dilakukan oleh Southwest. Dan dalam menghadapi saat yang sulit dan aneh, hanya sedikit orang yang akan bertanya kepada negaranya, apa yang bisa kulakukan untukmu dan bukan apa yang bisa kaulakukan untukku? Itulah isu yang dikemukan John F. Kennedy di masa kepresidenannya. Para pemimpin besar adalah orang yang memercayai naluri mereka. Mereka adalah orang yang mengerti seni berada di depan sains. Mereka memenangkan hati sebelum pikiran. Mereka adalah orang-orang yang memulai dengan MENGAPA.

Sepanjang hari kita membuat keputusan, dan banyak dari keputusan itu yang digerakkan oleh emosi. Jarang kita menyaring semua informasi yang tersedia untuk memastikan kita mengetahui setiap fakta. Dan, kita tidak perlu melakukannya. Semuanya adalah soal derajat kepastian. "Saya bisa membuat keputusan dengan 30 persen informasi," kata mantanMenteri Luar Negeri Colin Powell. "Lebih dari 80 persennya terlalu banyak." Selalu ada tingkatan di mana kita memercayai diri sendiri atau orang-orang di sekitar kita untuk menuntun kita, dan tidak selalu *merasa* memerlukan semua fakta dan angka. Dan terkadang kita hanya tidak percaya diri untuk membuat suatu keputusan tertentu. Ini bisa menjelaskan mengapa kita *merasa* (nah, ada kata itu lagi) sangat tidak nyaman ketika orang lain memaksa kita membuat keputusan yang tidak sesuai dengan naluri kita. Kita memercayai naluri kita untuk membantu memutuskan siapa yang akan kita pilih, atau sampo mana yang akan dibeli. Karena biologi kita merumitkan kemampuan kita untuk memverbalkan alasan yang sesungguhnya dari mengapa kita membuat keputusan yang kita buat, kita merasionalisasi-

kannya berdasarkan faktor-faktor yang lebih kasat-mata, misalnya desain atau layanan dari suatu merek. Inilah dasar dari asumsi yang keliru bahwa harga atau ciri-ciri lebih penting daripada yang sesungguhnya. Hal-hal itu memang penting, karena memberi hal-hal kasat-mata yang bisa kita tunjuk untuk merasionalisasikan pembuatan keputusan kita, tetapi hal-hal itu tidak menetapkan alur jalan dan tidak menginspirasi perilaku.

Yang Tidak Bisa Kita Lihatlah yang Penting

"Menjadikan putih Anda lebih putih dan cerah Anda lebih cerah," kata iklan TV untuk deterjen terbaru. Inilah nilai yang selama bertahun-tahun diajukan oleh bisnis sabun deterjen. Ini adalah klaim yang sangat sah. Itulah yang diinginkan oleh pelanggan, kata riset pasar. Data itu benar, tetapi bukanlah kebenaran dari apa yang diinginkan oleh orang-orang.

Para pemasar deterjen menanyakan APA yang diinginkan oleh konsumen dari suatu sabun deterjen, dan konsumen mengatakan: memutihkan yang putih dan mencerahkan yang cerah. Jika dipikir, orang yang mencuci baju tentu saja menginginkan deterjen yang bukan saja membuat pakaian mereka bersih, tetapi sangat bersih. Jadi, ini bukan penemuan yang istimewa dari riset pasar. Jadi, merek-merek deterjen berupaya menonjolkan BAGAIMANA deterjen mereka bisa memutihkan baju putih dan mencerahkan baju cerah dengan mencoba meyakinkan konsumen bahwa satu bahan tambahan yang mereka tambahkan ke produknya akan lebih efektif daripada ba-

han tambahan para pesaingnya. Protein, kata salah satu merek. Pemekat warna, kata merek lainnya. Tidak ada orang yang bertanya kepada pelanggan MENGAPA mereka menginginkan pakaian mereka bersih. Pertanyaan emas itu tidak terungkap sampai bertahun-tahun kemudian ketika sekelompok antropolog dipekerjakan oleh salah satu perusahaan barang kemasan mengungkapkan bahwa semua bahan tambahan itu tidak menggerakkan perilaku pembelian. Mereka mengamati bahwa ketika orang mengeluarkan cuciannya dari mesin pengering, tidak ada orang yang mengangkatnya ke tempat terang untuk melihat apakah pakaian itu lebih putih atau membandingkannya dengan pakaian yang lebih baru untuk melihat seberapa cerahnya warna pakaian itu. Hal pertama yang orang lakukan ketika mengeluarkan cucian dari mesin pengering adalah menciumnya. Ini penemuan yang menakjubkan. *Merasa* bersih ternyata lebih penting daripada benar-benar bersih. Ada anggapan bahwa semua deterjen membersihkan pakaian. Memang itu yang seharusnya dilakukan oleh deterjen. Tetapi pakaian yang berbau segar dan bersih lebih penting daripada semua perbedaan di antara berbagai deterjen yang sebenarnya benar-benar membuat pakaian lebih bersih.

Asumsi keliru yang membuat seluruh industri mengikuti arah yang salah ini bukan hanya terjadi pada bisnis deterjen. Perusahaan-perusahaan telepon seluler percaya bahwa orang menginginkan lebih banyak pilihan dan tombol sampai Apple memperkenalkan iPhone-nya yang memiliki lebih sedikit pilihan dan hanya satu tombol. Pembuat mobil Jerman percaya bahwa mesin merekalah yang penting bagi pembeli mo-

bil Amerika. Mereka terkejut dan bingung ketika tahu bahwa mesin yang hebat belumlah cukup. Dengan mengomel, satu per satu, pembuat mobil mewah Jerman itu menambah wadah cangkir ke dalam mobil bagus mereka. Wadah cangkir adalah kelengkapan yang sangat penting bagi orang Amerika yang suka bepergian, tetapi jarang disebut di setiap riset tentang faktor-faktor yang memengaruhi keputusan pembelian. Saya tidak mengatakan bahwa wadah cangkir membuat orang setia kepada BMW. Saya mengatakan bahwa bahkan untuk pembeli mobil yang rasional, ada hal-hal tidak kasat-mata yang memengaruhi keputusannya.

Daya dari otak limbik sungguh luarbiasa. Ia bukan hanya mengendalikan keputusan naluriah, tetapi dapat memengaruhi kita untuk melakukan hal-hal yang sepertinya tidak logis atau tidak rasional. Meninggalkan keamanan rumah untuk menjelajahi tempat yang jauh. Menyeberangi samudra untuk melihat apa yang ada di sisi seberang. Meninggalkan pekerjaan yang stabil untuk memulai bisnis dari garasi dengan tanpa tabungan di bank. Banyak dari kita yang melihat keputusan-keputusan itu dan berkata, "Itu bodoh, kau gila. Kau bisa kehilangan segalanya. Kau bisa mati terbunuh. Apa sih yang kau pikirkan?" Bukan logika atau fakta tetapi harapan dan impian kita, hati dan naluri kita, yang menggerakkan kita untuk mencoba hal-hal baru.

Jika kita semua rasional, mungkin tidak akan ada bisnis kecil, tidak ada penjelajahan, hanya sedikit inovasi dan tidak ada pemimpin hebat untuk menginspirasi semua itu. Keyakinan yang terus hidup terhadap sesuatu yang lebih besar dan lebih

baiklah yang menggerakkan jenis perilaku seperti itu. Tetapi ini juga bisa mengendalikan perilaku yang lahir dari emosi lain, misalnya benci dan takut. Mengapa pula orang mau berencana menyakiti seseorang yang belum pernah mereka kenal?

Ada banyak riset pasar yang mengungkapkan bahwa orang-orang ingin berbisnis dengan perusahaan yang menawarkan produk yang paling berkualitas, yang paling banyak memiliki fitur, yang memiliki layanan terbaik, dan semuanya dengan harga yang paling baik. Tetapi coba kita pertimbangkan perusahaan-perusahaan yang memiliki paling banyak pelanggan setia—mereka jarang memiliki semua itu. Jika ingin membeli motor Harley-Davidson pesanan khusus, kita harus menunggu selama enam bulan (ini sudah lebih singkat dari masa tunggu selama satu tahun). Itu adalah layanan yang buruk! Komputer Apple paling sedikit 25 persen lebih mahal daripada komputer pribadi yang setara. Lebih sedikit piranti lunak yang tersedia untuk sistem operasinya. Periferalnya lebih sedikit. Mesinnya sendiri terkadang lebih lambat daripada komputer pribadi lain yang setara. Jika orang hanya membuat keputusan yang rasional, dan melakukan semua riset sebelum membeli, maka tidak akan ada orang yang membeli Mac. Tetapi, tentu saja orang membeli Mac. Dan beberapa orang bukan hanya membelinya—mereka mencintainya, ini adalah perasaan yang langsung keluar dari hati. Atau otak limbik.

Kita semua mengenal seseorang yang merupakan pencinta sejati Mac. Tanyalah pada mereka MENGAPA mereka mencintai Mac mereka. Mereka tidak akan mengatakan bahwa "Ya, karena aku memandang diriku sebagai seseorang yang senang

menantang *status quo*, dan sangatlah penting bagiku untuk mengitari diri dengan orang-orang, produk, dan merek yang membuktikan apa yang aku percayai tentang diriku ini kepada dunia luar." Secara biologis, itulah yang terjadi. Tetapi keputusan itu dibuat di bagian otak yang mengendalikan perilaku, bukan bahasa. Jadi mereka akan mengajukan rasionalisasi: "Teknologi *interface* penggunanya. Karena kesederhanaannya. Karena desainnya. Karena kualitasnya yang baik. Karena mereka adalah komputer terbaik. Dan aku orang yang kreatif." Pada kenyataannya, keputusan pembelian serta kesetiaan mereka bersifat sangat pribadi. Sebenarnya ini bukan soal Apple; ini soal diri mereka.

Ini bahkan bisa dikatakan untuk orang-orang yang senang sekali bekerja untuk Apple. Bahkan pegawai mereka pun tidak bisa mengungkapkannya dengan kata-kata. Pada kasus mereka, pekerjaan mereka adalah salah satu APA dari MENGAPAnya mereka. Mereka pun yakin bahwa kualitas produklah yang berada di balik keberhasilan Apple. Tetapi jauh di lubuk hati, mereka semua senang menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar daripada mereka sendiri. Pegawai Apple yang paling setia, seperti kebanyakan pelanggan Apple yang paling setia, semuanya menyukai revolusi yang baik. Kenaikan gaji dan tambahan tunjangan tidak akan bisa meyakinkan pegawai Apple yang setia untuk bekerja bagi Dell, dan tidak ada imbalan dan potongan harga yang bisa meyakinkan pengguna Mac untuk beralih ke PC (banyak yang sudah bersedia membayar dua kali lipat untuk komputer Mac). Ini di luar akal sehat. Ini adalah suatu keyakinan. Bukanlah kebetulan bahwa budaya Apple sering

disebut sebagai sekte. Mac bukan sekadar soal produk, tetapi soal isu perjuangan yang ingin didukung. Ini soal iman.

Anda ingat pada Honda dan Ferrari? Produk bukan hanya lambang dari apa yang diyakini oleh perusahaan, tetapi juga lambang dari apa yang diyakini oleh pembeli setia. Orang-orang yang memiliki laptop Apple, misalnya, senang membuka laptopnya sambil duduk menunggu di bandar udara. Mereka ingin memberitahu semua orang bahwa mereka menggunakan Mac. Laptop Apple adalah emblem, lambang dari diri mereka. Logo Apple yang berkilau itu mengatakan sesuatu tentang diri mereka dan cara mereka memandang dunia. Apakah orang akan memperhatikan ketika seseorang membuka tutup laptop HP atau Dell-nya? Tidak! Penggunanya sendiri juga tidak peduli. HP dan Dell memiliki MENGAPA yang samar, jadi produk dan merek mereka tidak melambangkan apa pun tentang penggunanya. Bagi pengguna Dell atau HP, komputer mereka, terlepas dari seberapa cepat dan rampingnya, bukanlah lambang dari sebuah tujuan, isu perjuangan atau kepercayaan yang lebih tinggi. Ia hanya komputer. Malah sebenarnya, untuk waktu yang lama, logo ditutup laptop Dell menghadap ke pengguna sehingga ketika laptop dibuka, logo itu akan terbalik bagi semua orang lain.

Produk-produk yang memiliki pemahaman yang jelas tentang MENGAPA-nya akan memberi cara bagi orang-orang untuk menyatakan siapa dirinya dan apa kepercayaannya kepada dunia luar. Ingatlah, orang tidak membeli APA yang kita lakukan, mereka membeli MENGAPA kita melakukannya. Jika sebuah perusahaan tidak memiliki pemahaman yang jelas

tentang MENGAPA-nya maka mustahil bagi dunia luar untuk melihat apa pun selain APA yang dilakukan oleh perusahaan itu. Dan ketika itu terjadi, satu-satunya cara untuk membedakan diri adalah manipulasi yang mengandalkan harga, ciri-ciri produk, layanan, atau kualitas.

5

KEJELASAN, DISIPLIN, DAN KONSISTENSI

Alam tidak menyukai kekosongan. Untuk memajukan kehidupan, manakala memungkinkan, Ibu Alam berusaha menemukan keseimbangan. Ketika kehidupan dihancurkan oleh kebakaran hutan, misalnya, alam akan memulai kehidupan baru untuk menggantikannya. Keberadaan rantai pangan di dalam ekosistem, di mana keberadaan setiap hewan adalah pangan bagi hewan lainnya, adalah cara alam memelihara keseimbangan. Lingkaran Emas, yang berlandas pada prinsip-prinsip alami di dalam biologi, juga mematuhi kebutuhan akan keseimbangan. Seperti yang telah saya bahas, ketika tidak ada MENGAPA, maka ketidak-seimbangan muncul dan manipulasi tumbuh subur. Dan ketika manipulasi tumbuh subur, ketidak-pastian meningkat bagi pembeli, ketidak-stabilan meningkat bagi penjual, dan stres meningkat bagi semua orang.

Memulai dengan MENGAPA barulah awal. Masih ada pekerjaan lain yang perlu dilakukan sebelum seseorang atau suatu organisasi mendapatkan hak atau kemampuan untuk mengin-

spirasi. Agar Lingkaran Emas ampuh, setiap bagiannya harus seimbang dan dalam urutan yang benar.

Kejelasan MENGAPA

Semuanya dimulai dengan kejelasan. Kita harus tahu MENGAPA kita melakukan APA yang kita lakukan. Jika orang-orang tidak membeli APA yang kita lakukan berarti mereka membeli MENGAPA kita melakukannya. Jadi jika kita tidak mengetahui MENGAPA jika melakukan APA yang kita lakukan, bagaimana orang lain akan mengetahuinya? Jika pemimpin organisasi tidak bisa mengatakan dengan jelas MENGAPA organisasinya ada, selain produk atau jasanya, bagaimana dia berharap pegawainya mengetahui MENGAPA mereka harus datang ke tempat kerja? Jika politisi tidak dapat mengatakan MENGAPA dia ingin mendapatkan jabatan publik selain sekadar "melayani rakyat" (standar rasional minimal bagi semua politisi), bagaimana pemegang hak suara mengetahui siapa yang harus dipilih? Manipulasi dapat memotivasi hasil pemilihan umum, tetapi tidak membantu memilih siapa yang harus memimpin. Untuk bisa memimpin, haruslah ada orang yang bersedia mengikuti. Diperlukan orang-orang yang memercayai sesuatu yang lebih besar daripada satu isu saja. Untuk bisa menginspirasi, seseorang harus mulai dengan kejelasan dari MENGAPA.

Disiplin MENGAPA

Setelah mengetahui MENGAPA kita melakukan apa yang kita lakukan, pertanyaan berikutnya adalah BAGAIMANA kita akan melakukannya? BAGAIMANA adalah nilai-nilai atau prinsip-prinsip yang menuntun BAGAIMANA kita mewujudkan isu perjuangan atau kepercayaan kita. BAGAIMANA kita melakukan segalanya akan terwujud dalam berbagai sistem dan proses di dalam suatu organisasi dan budaya. Dengan memahami BAGAIMANA kita melakukan segalanya dan, yang lebih penting, memiliki disiplin untuk membuat organisasi dan semua pegawainya bertanggung jawab untuk prinsip-prinsip penuntun itu akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk bekerja dengan kekuatan alamiahnya. Memahami BAGAIMANA memberi kita kemampuan yang lebih besar, misalnya, untuk mempekerjakan orang-orang dan menemukan mitra yang akan tumbuh subur secara alami ketika bekerja dengan kita.

Ironisnya, pertanyaan yang terpenting dengan jawaban yang paling sulit dipahami—MENGAPA kita melakukan apa yang kita lakukan?—sebenarnya sangat sederhana dan efisien untuk ditemukan (ini akan saya bahas di bab-bab berikutnya). Bagian yang tersulit adalah disiplin untuk tidak pernah membelok dari tujuan perjuangan, untuk bertanggung jawab dalam melakukan BAGAIMANA. Dan, kita semakin mempersulitnya dengan mengingatkan nilai-nilai kita dengan menulisnya di dinding… sebagai kata benda. Misalnya: Integritas. Kejujuran. Inovasi. Komunikasi. Tetapi kata benda adalah benda, ia tidak bisa "bertindak". Kita tidak bisa membangun sistem atau me-

ngembangkan imbalan dari benda-benda. Nyaris mustahil meminta orang bertanggung jawab terhadap kata benda. "Tolong lebih banyak inovasi hari ini, Bob." Dan jika kita harus menulis "kejujuran" di dinding untuk mengingatkan kita, maka mungkin kita akan mendapat masalah yang lebih besar lagi.

Agar bisa efektif, nilai-nilai atau prinsip-prinsip penuntun harus diutarakan sebagai kata kerja. Bukan "integritas" tetapi "selalu lakukan hal yang benar". Bukan "inovasi" tetapi "pandanglah masalah dari sudut pandang yang lain." Mengartikulasikan nilai-nilai kita sebagai kata kerja akan memberi ide yang jelas… kita mempunyai ide yang jelas tentang bagaimana kita harus bertindak di setiap situasi. Kita bisa saling menuntut tanggung jawab, kita bisa mengukurnya atau bahkan membangun sistem imbalan di seputar kata-kata kerja itu. Memberitahu orang agar memiliki integritas tidaklah menjamin bahwa keputusan mereka akan selalu mengutamakan kepentingan pelanggan atau klien; tetapi itu bisa dijamin jika kita memberitahu mereka untuk selalu melakukan hal yang benar. Saya bertanya-tanya apa yang telah ditulis oleh Samsung di dindingnya ketika mereka mengembangkan sistem potongan harga yang tidak bisa diklaim oleh orang-orang yang tinggal di gedung apartemen yang sama.

Lingkaran Emas menawarkan penjelasan untuk sukses jangka panjang, tetapi melakukan hal-hal untuk jangka panjang sering kali mewajibkan investasi atau biaya jangka pendek. Inilah sebabnya mengapa sangatlah penting berdisiplin untuk tetap berfokus pada MENGAPA dan setia kepada nilai-nilai kita.

Konsistensi APA

Segala sesuatu yang kita ucapkan dan lakukan harus membuktikan apa yang kita percayai. MENGAPA hanyalah suatu kepercayaan atau keyakinan. Hanya itu. BAGAIMANA adalah tindakan yang kita lakukan untuk mewujudkan kepercayaan itu. Dan APA adalah hasil dari tindakan-tindakan itu—segala sesuatu yang kita ucapkan dan lakukan: produk, jasa, pemasaran, relasi publik, budaya, dan siapa yang kita pekerjakan. Jika orang tidak membeli APA yang kita lakukan tetapi membeli MENGAPA kita melakukannya, maka semua hal ini harus konsisten. Dengan adanya konsistensi, orang akan melihat dan mendengar, tanpa ragu sedikit pun, apa yang kita percayai. Bagaimanapun, kita hidup di dunia yang kasat-mata. Satu-satunya cara orang dapat mengetahui apa yang kita percayai adalah melalui apa yang kita ucapkan dan lakukan, dan jika kita tidak konsisten di dalam hal-hal yang kita ucapkan dan lakukan, maka tidak akan ada orang yang mengetahui apa yang kita percayai.

Di tingkatan APA-lah autentitas terjadi. "Autentitas" adalah kata yang diumbar di dunia perusahaan dan politik. Semua orang bicara tentang pentingnya menjadi autentik. "Kau harus *autentik*," kata para pakar. "Semua data tentang kecenderungan menunjukkan bahwa orang lebih memilih berbisnis dengan merek-merek yang *autentik*." "Orang memilih calon yang autentik." Masalahnya, instruksi itu sama sekali tidak bisa dilaksanakan.

Bagaimana kita bisa memasuki kantor seseorang dan berkata, "Mulai sekarang, tolong sedikit lebih autentik." "Pesan pemasaran yang sedang kau kerjakan itu," kata seorang CEO,

"tolong buat sedikit lebih autentik." Apa yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk membuat pemasarannya atau penjualannya atau apa pun yang mereka lakukan menjadi autentik?

Jalan keluar yang sering kali diambil terasa sangat lucu bagi saya. Mereka pergi keluar dan melakukan riset pelanggan dan bertanya kepada pelanggan: apa yang harus kami katakan kepada Anda agar kami menjadi autentik? Ini benar-benar luput dari sasaran. Kita tidak bisa bertanya kepada orang lain apa yang harus kita lakukan agar kita menjadi autentik. Menjadi autentik berarti kita sudah tahu. Apa yang akan dikatakan oleh seorang politisi ketika diberitahu agar menjadi "lebih autentik"? Bagaimana seorang pemimpin bisa bertindak "dengan autentik"? Tanpa pemahaman yang jelas tentang MENGAPA, instruksi itu benar-benar tak berguna.

Autentik berarti Lingkaran Emas kita seimbang. Itu berarti segala sesuatu yang kita ucapkan dan lakukan *benar-benar* kita percayai. Ini berlaku bagi pihak manajemen maupun pegawai. Hanya ketika itu terjadilah, apa yang kita ucapkan dan lakukan akan dipandang sebagai autentik. Apple percaya bahwa komputer Apple awal serta Macintosh-nya menantang DOS IBM yang dominan. Apple percaya bahwa iPod dan iTunes-nya menantang *status quo* di industri musik. Dan kita semua mengerti MENGAPA Apple melakukan apa yang mereka lakukan. Karena pemahaman bersama itulah kita memandang produk Apple sebagai autentik. Dell memperkenalkan pemutar mp3 dan PDA dalam upayanya memasuki bisnis barang elektronik kecil. Kita tidak mengetahui MENGAPA-nya Dell, kita tidak punya kepastian tentang apa yang dipercayai oleh perusaha-

an itu atau MENGAPA Dell memproduksi barang-barang itu selain demi laba dan keinginan untuk unggul di segmen pasar yang baru. Produk-produk itu tidak autentik. Dell bukan tidak mampu memasuki pasar yang baru—Dell jelas memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk membuat produk yang bagus—tetapi kemampuan untuk melakukannya tanpa pemahaman tentang MENGAPA-lah yang membuatnya lebih sulit dan lebih mahal. Hanya menghasilkan produk dan pemasaran yang berkualitas tidaklah menjamin kesuksesan. Autentitas tidak dapat dicapai tanpa kejelasan tentang MENGAPA. Dan autentitas memang berperan penting.

Tanyalah kepada para penjual terbaik tentang apa yang diperlukan untuk menjadi penjual yang hebat. Mereka akan mengatakan bahwa akan sangat membantu jika kita benar-benar percaya pada produk yang kitajual. Apa kaitan *kepercayaan* ini dengan tugas penjualan? Sederhana saja. Ketika penjual benar-benar percaya dengan benda yang dia jual, maka kata-kata yang keluar dari mulutnya akan autentik. Ketika ada kepercayaan seperti ini, gairah akan terpancar keluar dari si penjual. Autentitas inilah yang menghasilkan relasi yang mendasari semua organisasi penjualan yang terbaik. Relasi juga membangun kepercayaan. Dan bersama kepercayaan, muncul kesetiaan. Ketiadaan Lingkaran Emas yang seimbang artinya ketiadaan autentitas, artinya tidak ada relasi yang kuat, artinya tidak ada kepercayaan. Dan, kita kembali ke penjualan yang berdasarkan harga, jasa, kualitas, atau fitur. Kita kembali menjadi seperti semua orang lain. Lebih parah lagi, tanpa autentitas, perusahaan

kembali menggunakan manipulasi: permainan harga, promosi, tekanan kelompok, rasa takut, silakan pilih. Efektifkah? Tentu saja, tetapi hanya dalam jangka pendek.

Menjadi autentik bukanlah syarat dari sukses, tetapi menjadi syarat dari sukses yang langgeng. Sekali lagi, ini kembali ke soal MENGAPA. Autentitas adalah ketika kita mengucapkan dan melakukan hal-hal yang benar-benar kita percayai. Tetapi jika kita tidak mengetahui MENGAPA organisasi atau produk itu ada dan hanya mengetahui APA yang kita lakukan, maka mustahil untuk mengetahui apakah hal-hal yang kita ucapkan dan lakukan konsisten dengan MENGAPA kita. Tanpa MENGAPA, setiap upaya untuk menjadi autentik hampir selalu tidak autentik.

Urutan yang Benar

Setelah kita mempunyai kejelasan dari MENGAPA, berdisiplin, dan bertanggung jawab untuk semua nilai dan prinsip penuntun, dan konsisten dalam semua yang kita ucapkan dan lakukan, maka langkah terakhir adalah menyusunnya di dalam urutan yang benar. Persis seperti contoh pemasaran Apple yang telah saya gunakan sebelum ini, hanya dengan mengubah urutan informasi, dimulai dari MENGAPA, dampak dari pesan juga berubah. APA memang penting—mereka memberi bukti kasat-mata dari MENGAPA—tetapi MENGAPA harus didahulukan. MENGAPA menyediakan konteks bagi segala sesuatu yang lain. Seperti yang akan kita lihat berulang-ulang di semua kasus dan contoh di dalam buku ini, apakah itu dalam

kepemimpinan, pembuatan keputusan, atau komunikasi, memulai dengan MENGAPA akan memberi dampak yang sangat bermakna dan langgeng pada sebuah hasil. Memulai dengan MENGAPA akan menginspirasi orang untuk bertindak.

Jika Tidak Tahu MENGAPA, KitaTidak Bisa Tahu BAGAIMANA

Rollin King, seorang pebisnis San Antonio, menetaskan gagasan untuk mengambil apa yang dilakukan oleh Pacific Southwest di California dan membawanya ke Texas—untuk memulai sebuah maskapai penerbangan yang melakukan penerbangan jarak pendek antara Dallas, Houston, dan San Antonio. Dia baru saja mengalami perceraian yang panjang dan berantakan dan berpaling kepada seorang teman yang dia percayai untuk membantunya mewujudkan gagasannya. Temannya itu adalah pengacaranya yang peminum Wild Turkey dan perokok berat, Herb Kelleher.

Hampir dalam segala hal King dan Kelleher memiliki sifat yang saling bertentangan. King, yang menyukai angka-angka, adalah orang yang kasar dan kaku, sementara Kelleher jenaka dan mudah disukai orang. Pada awalnya Kelleher menyebut ide King sebagai ide yang bodoh, tetapi di penghujung malam itu King berhasil menginspirasi Kelleher dengan visinya dan Kelleher setuju untuk mempertimbangkan kerja sama. Tetapi diperlukan empat tahun sebelum Southwest Airlines akhirnya terbang dari Love Field-nya Dallas ke Houston.

Southwest tidak menciptakan konsep penerbangan murah. Pacific Southwest Airlines-lah yang memelopori industri itu—Southwest bahkan meniru namanya. Southwest tidak memiliki keunggulan sebagai penggerak pertama—Braniff International Airways, Texas International Airlines, dan Continental Airlines sudah melayani pasar penerbangan di Texas, dan tidak satu pun dari mereka yang rela menyerahkan jatah pasarnya. Tetapi Southwest bukan dibangun untuk menjadi sebuah perusahaan penerbangan. Ia dibangun untuk memenangkan suatu isu perjuangan. Kebetulan saja mereka menggunakan perusahaan penerbangan untuk mewujudkannya.

Di awal tahun 1970-an, hanya 15 persen pelaku perjalanan bepergian melalui udara. Dengan jumlah sebesar itu, pasar cukup kecil untuk membuat takut calon pesaing terhadap maskapai penerbangan besar. Tetapi Southwest tidak berminat untuk bersaing dengan siapa pun untuk 15 persen pelaku perjalanan itu. Southwest peduli pada 85 persen sisanya. Pada saat itu, jika kita bertanya siapa pesaing bagi Southwest maka mereka akan menjawab "Kami bersaing melawan mobil dan bus." Yang mereka maksud adalah, "Kami adalah juara bagi rakyat biasa." Itulah sebabnya MENGAPA mereka memulai maskapai penerbangan. Itulah perjuangan mereka, tujuan mereka, alasan dari keberadaan mereka. BAGAIMANA mereka membangun perusahaannya bukanlah strategi yang dikembangkan oleh konsultan manajemen yang mahal. Strategi mereka adalah kumpulan praktik terbaik yang telah mereka lihat pada perusahaan lain. Prinsip dan nilai penuntun mereka berasal dari MENGAPA mereka dan lebih merupakan akal sehat belaka.

Di awal tahun 1970-an, perjalanan udara sangat mahal, dan jika Southwest akan menjadi juara bagi rakyat biasa, mereka harus murah. Itu wajib. Dan di zaman ketika perjalanan udara masih milik kaum elite—pada masa itu orang-orang mengenakan dasi di dalam pesawat—sebagai juara rakyat biasa, Southwest harus menyenangkan. Itu juga wajib. Pada masa ketika perjalanan udara masih rumit, dengan berbagai perbedaan harga tergantung pada kapan kita memesan tiket, Southwest harus sederhana. Jika mereka ingin bisa diakses oleh 85 persen sisanya, mereka wajib sederhana. Pada saat itu, Southwest mempunyai dua kategori harga: malam hari/akhir pekan dan siang hari. Hanya itu.

Murah, menyenangkan, sederhana. Itulah BAGAIMANA mereka melakukannya. Begitulah mereka memenangkan isu perjuangan rakyat biasa. Hasil dari tindakan mereka dikasatmatakan dalam hal-hal yang mereka ucapkan dan lakukan—produk mereka, orang-orang yang mereka pekerjakan, budaya mereka, dan pemasaran mereka. "Sekarang Anda bebas bepergian keliling negeri," kata mereka di dalam iklannya. Itu lebih dari sekadar motto. Itu adalah isu perjuangan. Dan, itu adalah isu perjuangan yang menarik pengikut. Mereka yang bisa memahami isu perjuangan Southwest, mereka yang memandang dirinya sebagai rakyat biasa, sekarang mempunyai pilihan lain di luar maskapai penerbangan yang besar. Dan mereka yang memercayai apa yang dipercayai oleh Southwest menjadi sangat setia kepadanya. Mereka merasa Southwest adalah sebuah perusahaan yang bicara langsung kepada dan untuk mereka.

Yang lebih penting, mereka merasa bahwa terbang bersama Southwest adalah suatu sikap yang mengatakan sesuatu tentang diri mereka sebagai manusia. Kesetiaan yang berkembang pada pelanggan Southwest tidaklah ada kaitannya dengan harga. Harga hanyalah salah satu cara dari maskapai itu untuk mewujudkan isu perjuangannya.

Howard Putnam, salah satu mantan presiden Southwest, senang menceritakan sebuah kisah tentang seorang eksekutif senior perusahaan besar yang mendatanginya setelah suatu acara. Eksekutif itu berkata bahwa dia selalu terbang dengan salah satu maskapai besar ketika dia bepergian untuk bisnis. Dia harus terbang dengan maskapai itu karena diwajibkan oleh perusahaannya. Dan meskipun dia telah mengumpulkan banyak bonus mil perjalanan sebagai penumpang langganan di maskapai penerbangan besar itu dan uang bukan persoalan baginya, ketika terbang untuk dirinya sendiri atau bersama keluarganya, dia selalu terbang dengan Southwest. "Dia mencintai Southwest," kata Putnam dengan senyum lebar ketika menceritakannya. Hanya karena Southwest murah tidaklah berarti ia hanya menarik orang-orang yang kurang kaya. Murah hanyalah salah satu hal yang dilakukan oleh Southwest yang membantu kita memahami apa yang mereka percayai.

Apa yang telah dicapai oleh Southwest adalah kisah klasik bisnis. Akibat dari MENGAPA mereka melakukan apa yang mereka lakukan, dan karena mereka sangat disiplin dalam BAGAIMANA mereka melakukannya, mereka menjadi maskapai penerbangan yang paling menguntungkan di dalam sejarah. Tidak pernah ada tahun mereka tidak mendapatkan keuntung-

an, termasuk setelah peristiwa 11 September dan selama krisis minyak di tahun 1970-an dan awal 2000-an. Segala sesuatu yang diucapkan dan dilakukan oleh Southwest adalah autentik. Segala sesuatu tentang mereka mencerminkan isu perjuangan yang telah ditetapkan oleh King dan Kelleher puluhan tahun sebelumnya. Isu itu tidak pernah berubah.

Kita maju ke tiga puluh tahun kemudian. United Airlines dan Delta Airlines melihat sukses Southwest dan memutuskan bahwa mereka membutuhkan suatu produk rendah-biaya untuk bersaing dan ikut menikmati suksesnya Southwest. "Kita harus punya satu perusahaan seperti itu," kata mereka. Di bulan April 2003, Delta meluncurkan alternatif rendah-biaya mereka, Song. Kurang dari setahun kemudian, United meluncurkan Ted. Pada kedua penerbangan murah itu, mereka meniru BAGAIMANA Southwest melakukannya. Mereka membuat Ted dan Song murah, menyenangkan, dan sederhana. Dan bagi setiap orang yang pernah terbang dengan Ted atau Song, penerbangan mereka memang murah, menyenangkan, dan sederhana. Tetapi keduanya gagal.

United dan Delta adalah perusahaan yang sangat berpengalaman di bisnis penerbangan dan sangat mampu menambah apa pun produk yang mereka inginkan untuk menyesuaikan diri dengan kondisi pasar dan meraih peluang. Masalahnya bukanlah pada APA yang mereka lakukan, tetapi karena tak seorangpun tahu MENGAPA Song dan Ted ada. Mungkin mereka bahkan lebih baik daripada Southwest. Tetapi itu tidak penting. Memang ada orang yang terbang dengan mereka, tetapi selalu ada alasan dari orang berbisnis dengan kita yang tidak ada kaitannya dengan kita. Orang memang bisa dimo-

tivasi untuk menggunakan produk kita, tapi bukan itu persoalannya; masalahnya, terlalu sedikit orang yang setia kepada merek kita. Tanpa MENGAPA, Song dan Ted hanyalah dua maskapai penerbangan biasa. Tanpa pemahaman yang jelas tentang MENGAPA, orang hanya bisa menilai mereka berdasarkan harga atau kemudahan. Mereka adalah komoditas yang harus mengandalkan manipulasi untuk membangun bisnisnya, dan ini adalah rencana yang mahal. United meninggalkan upayanya untuk memasuki bisnis penerbangan rendah-biaya dalam empat tahun setelah memulainya, dan Song dari Delta juga melakukan penerbangan terakhirnya hanya empat tahun setelah diluncurkan.

Adalah asumsi yang keliru bahwa pembedaan diri bisa terjadi pada BAGAIMANA dan APA yang kita lakukan. Menawarkan produk yang berkualitas, dengan lebih banyak fitur atau layanan yang lebih baik atau harga yang lebih baik tidaklah akan menciptakan perbedaan atau keunggulan. Ini semua tidak menjamin sukses. Pembedaan diri terjadi pada MENGAPA dan BAGAIMANA kita melakukannya. Southwest bukanlah maskapai penerbangan terbaik di dunia. Mereka juga bukan yang termurah. Rute mereka lebih sedikit dibandingkan pesaing mereka dan bahkan tidak terbang di luar benua Amerika. APA yang mereka lakukan tidaklah selalu lebih baik secara bermakna. Tetapi MENGAPA mereka melakukannya sangatlah jelas dan segala sesuatu yang mereka lakukan membuktikannya. Ada banyak cara memotivasi orang untuk melakukan berbagai hal, tetapi kesetiaan datang dari kemampuan untuk menginspirasi orang. Hanya ketika MENGAPA itu sangat je-

las dan ketika orang memercayai apa yang kita percayailah relasi kesetiaan yang sejati dapat tercipta.

Manipulasi dan Inspirasi, Serupa Tapi Tak Sama

Manipulasi dan inspirasi, keduanya menggelitik otak limbik. Manipulasi dalam bentuk pesan-pesan aspirasional, rasa takut, atau tekanan kelompok, semuanya mendorong kita untuk memutuskan salah satu cara dengan membujuk hasrat tidak-rasional atau memainkan rasa takut kita. Tetapi ketika perasaan-perasaan emosional itu berjalan lebih dalam daripada rasa tidak-aman, ketidak-pastian, atau impianlah reaksi emosional akan menyelaraskan diri dengan cara kita memandang diri sendiri. Pada titik itulah perilaku beralih dari termotivasi ke terinspirasi. Ketika terinspirasi, keputusan yang kita buat lebih berkaitan dengan siapa diri kita dan tidak terlalu berkaitan dengan perusahaan atau produk yang kita beli.

Ketika keputusan kita *terasa* benar, kita bersedia membayar harga tinggi atau mengalami ketidak-mudahan untuk produk atau jasa itu. Ini tidak ada hubungannya dengan harga atau kualitas. Harga, kualitas, fitur, dan layanan memang penting, tetapi mereka telah menjadi biaya untuk masuk ke dalam bisnis dewasa ini. Perasaan-perasaan limbik yang naluriah itulah yang menciptakan kesetiaan. Dan kesetiaan itulah yang memberi keunggulan besar pada Apple atau Harley-Davidson atau Southwest Airlines atau Martin Luther King atau semua pemimpin besar lain yang bisa mendapatkan pengikut. Tanpa basis pengikut setia yang kuat akan semakin besar tekanan un-

tuk memanipulasi—untuk bersaing atau "membedakan diri" berdasarkan harga, kualitas, layanan, atau fitur. Kesetiaan, suatu nilai emosional yang sejati, ada di otak pembeli, bukan penjual.

Akan sulit mengatakan kepada seseorang bahwa produk atau jasa kita penting bagi hidup mereka berdasarkan faktor-faktor rasional eksternal yang telah *kita* anggap berharga (ingat Ferrari versus Honda). Tetapi, jika MENGAPA kita sesuai dengan MENGAPA mereka, maka mereka akan melihat produk dan jasa kita sebagai cara yang kasat-mata untuk membuktikan nilai-nilai yang mereka percayai. Ketika MENGAPA, BAGAIMANA, dan APA seimbang, autentitas akan tercapai dan pembeli merasa puas. Ketika ketiga hal itu tidak seimbang, muncul stres atau ketidak-pastian. Jika itu terjadi, keputusan yang kita ambil juga tidak akan seimbang. Tanpa MENGAPA, pembeli akan mudah termotivasi oleh pesan-pesan aspirasional atau pesan yang memunculkan rasa takut yang manipulatif. Di titik itu, pembelilah yang berisiko berakhir sebagai pembeli yang tidak autentik. Jika mereka membeli sesuatu yang tidak mewadahi rasa MENGAPA mereka sendiri, maka orang-orang di sekitarnya tidak mempunyai bukti untuk membuat gambaran yang jelas atas siapa diri mereka yang sebenarnya.

Hewan manusia adalah hewan sosial. Kita pandai menangkap apa yang samar di dalam perilaku dan menilai orang berdasarkan apa yang kita tangkap itu. Kita mendapatkan perasaan baik dan perasaan buruk tentang perusahaan, sama seperti kita mendapatkan perasaan baik dan perasaan buruk tentang seseorang. Ada beberapa orang yang kita rasa bisa kita percayai dan

beberapa orang lain yang kita rasa tidak bisa kita percayai. Perasaan-perasaan itu juga muncul ketika organisasi atau perusahaan berusaha merayu kita. Kemampuan kita untuk merasakan sesuatu terhadap seseorang atau suatu organisasi adalah sama. Yang berbeda adalah siapa yang bicara kepada kita, tetapi yang mendengarkan selalu satu individu saja. Bahkan ketika sebuah perusahaan mengudarakan pesannya di televisi, misalnya, terlepas dari berapa banyak orang yang melihat iklan itu, selalu dan hanya satu individu yang dapat menerima pesan iklan itu. Inilah nilai dari Lingkaran Emas; ia menyediakan sebuah cara untuk berkomunikasi secara konsisten dengan cara seseorang menerima informasi. Untuk alasan inilah sebuah organisasi harus jelas dengan tujuannya, isu perjuangannya, atau kepercayaannya, dan memastikan bahwa segala sesuatu yang mereka ucapkan dan lakukan konsisten dan autentik dengan kepercayaan itu. Jika tiga tingkatan di dalam Lingkaran Emas sudah seimbang, semua orang yang memiliki kesamaan pandangan dengan organisasi itu akan tertarik kepadanya serta produknya seperti ngengat yang tertarik dengan cahaya lampu.

Melakukan Bisnis Seperti Berkencan

Saya ingin memperkenalkan Anda dengan teman khayalan kita, Brad. Malam ini Brad akan pergi berkencan. Ini adalah kencan pertama dan dia sangat bersemangat. Menurutnya, perempuan yang akan ditemuinya sangat cantik dan memiliki prospek yang bagus. Brad duduk untuk makan malam bersamanya dan dia mulai bicara.

"Aku sangat kaya."
"Aku punya rumah besar dan mobil bagus."
"Aku mengenal banyak orang terkenal."
"Aku selalu muncul di televisi, dan ini sangat bagus karena aku memang tampan."
"Aku sangat sukses."

Pertanyaannya, apakah Brad akan mendapatkan kencan kedua?

Cara kita berkomunikasi dan berperilaku adalah perkara biologi. Artinya, kita bisa membuat perbandingan di antara hal-hal yang kita lakukan di kehidupan sosial dan hal-hal yang kita lakukan di kehidupan profesional. Namun, orang adalah orang. Untuk belajar menerapkan MENGAPA ke dalam situasi bisnis, kita tidak perlu melihat lebih jauh dari cara kita bertindak saat berkencan. Karena pada kenyataannya, tidak ada perbedaan di antara penjualan dan kencan. Dalam kedua situasi ini, kita duduk berhadapan dengan seseorang di seberang meja dan berharap bisa mengatakan hal-hal yang cukup baik untuk mendapatkan kesepakatan. Tentu saja kita selalu bisa memilih satu atau dua manipulasi, makan malam di restoran mewah, secara samar menceritakan apa yang kita miliki atau siapa yang kita kenal. Tergantung pada seberapa inginnya kita mendapatkan kesepakatan, kita bisa menceritakan apa saja yang ingin mereka dengar kepada mereka. Janjikan dunia kepada mereka maka kemungkinan besar kita akan mendapatkan kesepakatan dari mereka. Satu kali. Atau mungkin dua kali. Tetapi, dengan berjalannya waktu, akan semakin mahal untuk memelihara re-

lasi ini. Apa pun jenis manipulasi yang kitapilih, ini bukanlah cara untuk membangun relasi kepercayaan.

Pada kasus Brad, sangatlah jelas bahwa kencannya tidak berjalan dengan baik. Kecil kemungkinannya dia akan mendapatkan kencan kedua, dan jelas dia tidak berhasil membangun landasan yang baik untuk membangun relasi. Ironisnya, minat awal pihak perempuan kepadanya mungkin telah dibangun di atas unsur-unsur seperti itu. Dia setuju pergi berkencan karena teman-temannya mengatakan bahwa Brad tampan, mempunyai pekerjaan yang baik, dan mengenal banyak orang terkenal. Bahkan jika semua hal itu benar, APA tidaklah menggerakkan pembuatan keputusan, APA harus digunakan sebagai bukti dari MENGAPA, jadi kencan itu gagal total.

Mari kita tampilkan Brad lagi, kali ini dia akan mulai dengan MENGAPA.

"Kau tahu apa yang aku suka dari hidupku?" katanya memulai kali ini. "Setiap hari aku bangun untuk melakukan sesuatu yang kusukai. Aku ingin menginspirasi orang-orang untuk melakukan apa yang menginspirasi mereka. Inilah yang paling indah di dunia. Malah sebenarnya, yang paling menyenangkan adalah mencari segala macam cara untuk melakukannya. Ini sangat menakjubkan. Dan percaya atau tidak, aku malah bisa mendapatkan banyak uang dengan melakukan hal-hal itu. Aku bisa membeli rumah yang besar dan mobil yang bagus. Aku bisa bertemu dengan orang-orang terkenal dan sering muncul di televisi, dan ini sangat menyenangkan, karena aku tampan. Aku sungguh beruntung karena aku melakukan sesuatu yang kusukai, dan oleh karenanya, aku malah bisa menjadi cukup sukses."

Kali ini, jika orang yang duduk di seberangnya juga mempercayai apa yang dia percayai, peluang Brad untuk mendapatkan kencan kedua akan meningkat drastis. Yang lebih penting, Brad juga membangun landasan yang baik untuk relasi, landasan yang didasarkan pada nilai-nilai dan kepercayaan. Brad mengatakan hal-hal yang sama seperti pada kencan pertama; satu-satunya perbedaan adalah dia memulai dengan MENGAPA, dan semua APA, semua keunggulan yang kasat-mata, berfungsi sebagai bukti dari MENGAPA itu.

Sekarang pertimbangkan bagaimana sebagian besar perusahaan menjalankan bisnisnya. Seseorang duduk di seberang meja dari kita, mereka telah mendengar bahwa kita adalah prospek yang bagus, dan mereka mulai bicara.

"Perusahaan kami sangat sukses."
"Kami mempunyai kantor-kantor yang bagus, sebaiknya sesekali Anda mampir dan melihatnya."
"Kami melakukan bisnis dengan semua perusahaan dan merek terbesar."
"Kami yakin Anda telah melihat iklan kami."
"Sebenarnya kami sangat sukses."

Di dalam bisnis, seperti kencan yang buruk, banyak perusahaan yang berusaha keras membuktikan nilai mereka tanpa mengatakan MENGAPA mereka ada. Tetapi sebelum orang bisa menganggap kita menarik, kita harus berbuat lebih banyak daripada sekadar menunjukkan resume kita. Namun, itulah yang persisnya dilakukan oleh kebanyakan perusahaan. Mereka mengemukakan daftar panjang pengalamannya—APA yang

telah mereka lakukan, siapa yang mereka kenal—semuanya dengan anggapan bahwa kita akan tertarik dan akan meninggalkan segalanya untuk berbisnis dengan mereka.

Orang adalah orang, dan biologi dari pembuatan keputusan akan tetap sama terlepas apakah itu keputusan pribadi atau bisnis. Di dalam skenario kencan tadi, sudah sangat jelas bahwa itu adalah kencan yang buruk. Jadi, mengapa kita mengharapkan hasil yang berbeda di dalam skenario bisnis?

Seperti pada kencan, akan sangat sulit untuk mulai membangun relasi kepercayaan dengan calon pelanggan atau klien dengan berusaha meyakinkan mereka dengan semua fitur dan kegunaan rasional. Semua hal itu memang penting, tetapi hanya berfungsi untuk memberi kredibilitas pada penawaran penjualan dan memungkinkan pembeli merasionalisasikan keputusan pembeliannya. Seperti pada semua keputusan, orang tidak membeli APA yang kita lakukan, mereka membeli MENGAPA kita melakukannya. Kecuali jika kita memulai dengan MENGAPA, yang dipilih oleh semua orang adalah manfaat rasional. Dan kemungkinan besar kita tidak akan mendapatkan kencan kedua.

Berikut adalah alternatifnya:

"Anda tahu apa yang paling saya sukai dari perusahaan kami? Setiap orang yang berada di perusahaan kami setiap hari berangkat kerja untuk melakukan sesuatu yang kami sukai. Kami senang menginspirasi orang untuk melakukan hal-hal yang menginspirasi mereka. Itulah hal yang paling indah di dunia. Malah sebenarnya, bagian yang paling menyenangkan adalah mencari segala macam cara untuk melakukannya. Ini sungguh

menakjubkan. Dan bagian yang terbaik adalah ini semua juga bagus untuk bisnis. Kami lumayan sukses. Kami mempunyai kantor-kantor yang bagus, sesekali Anda bisa mampir dan melihatnya. Kami bekerja dengan beberapa perusahaan terbesar. Saya yakin Anda pernah melihat iklan kami. Sebenarnya kami cukup sukses."

Sekarang, seberapa yakinnya Anda bahwa tawaran yang kedua ini lebih baik dari tawaran yang pertama?

Tiga Derajat Kepastian

Ketika kita hanya bisa menyediakan dasar rasional bagi suatu keputusan, ketika kita hanya bisa menunjuk kepada unsur-unsur kasat-mata atau pengukuran rasional, maka tingkat kepercayaan diri tertinggi yang bisa kita berikan adalah, "Saya *pikir* inilah keputusan yang benar." Secara biologis ini akurat karena kita sedang mengaktifkan neokorteks, bagian "berpikir" dari otak. Di tingkatan neokorteks, kita bisa memverbalkan pikiran kita. Inilah yang terjadi ketika kita menghabiskan seluruh waktu untuk menyaring pro dan kontra, mendengarkan semua perbedaan di antara televisi plasma dan LCD, Dell versus HP.

Ketika kita membuat keputusan naluriah, tingkat kepercayaan diri tertinggi yang bisa kita tawarkan adalah, "Keputusan ini *rasanya* benar," bahkan jika seakan-akan bertentangan dengan semua fakta dan angka. Sekali lagi, secara biologis ini akurat, karena keputusan naluriah terjadi di bagian otak yang mengendalikan emosi, bukan bahasa. Tanyalah rahasia dari semua wirausahawan dan pemimpin yang sukses, maka mereka

akan mengatakan satu hal yang sama: "Saya memercayai naluri saya." Di saat-saat ketika ada yang tidak beres, mereka akan berkata kepada kita, "Saya telah mendengarkan apa yang orang lain katakan, meskipun itu rasanya tidak benar. Seharusnya saya memercayai naluri saya." Ini adalah strategi yang baik, hanya saja tidak bisa dibenarkan. Keputusan naluriah hanya bisa dibuat oleh satu orang saja. Ini adalah strategi yang sangat bagus bagi perorangan atau organisasi kecil. Tetapi, apa yang terjadi ketika untuk sukses diperlukan lebih banyak orang yang bisa membuat keputusan yang *terasa* benar?

Pada saat itulah daya dari MENGAPA bisa diwujudkan sepenuhnya. Kemampuan untuk memberi kata-kata kepada MENGAPA akan menyediakan konteks emosional untuk suatu keputusan. Ini akan menawarkan kepercayaan diri yang lebih besar daripada "Saya pikir ini keputusan yang benar". Ini juga akan lebih bisa diukur dibandingkan "Saya rasa ini keputusan yang benar." Ketika kita mengetahui MENGAPA, maka tingkat kepercayaan diri tertinggi yang bisa kita tawarkan adalah "Saya *tahu* ini keputusan yang benar." Ketika kita *tahu* bahwa ini adalah keputusan yang benar, ini bukan saja terasa benar, tetapi kita juga bisa merasionalisasikannya dan dengan mudah menuangnya ke dalam kata-kata. Keputusan ini akan sepenuhnya seimbang. Rasionalitas dari APA menawarkan bukti untuk perasaan dari MENGAPA. Jika kita bisa memverbalkan perasaan yang menggerakkan keputusan naluriah, jika kita bisa menyatakan MENGAPA kita dengan sangat jelas, kita akan menyediakan konteks yang jelas bagi orang-orang di sekitar kita untuk memahami mengapa keputusan itu dibuat. Jika ke-

putusan itu konsisten dengan fakta dan angka, maka fakta dan angka itu menguatkan keputusan—inilah keseimbangan. Dan, jika keputusan bertentangan dengan fakta dan angka, maka hal itu akan menekankan faktor-faktor lain yang perlu dipertimbangkan. Verbalisasi dari MENGAPA akan dapat mengubah keputusan yang kontroversial dari perdebatan ke diskusi.

Mantan mitra bisnis saya, misalnya, akan kesal ketika saya menolak suatu bisnis. Saya mengatakan kepadanya bahwa calon klien itu "rasanya" tidak benar. Itu membuatnya frustrasi karena "uang klien itu sama baiknya dengan uang semua orang lain," katanya. Dia tidak bisa mengerti alasan dari keputusan saya dan, lebih parah lagi, saya tidak bisa menjelaskannya. Itu hanyalah perasaan yang saya miliki. Sebaliknya, sekarang ini saya bisa dengan mudah menjelaskan MENGAPA saya berada di dalam bisnis ini—untuk menginspirasi orang agar melakukan hal-hal yang menginspirasi mereka. Jika sekarang ini saya harus membuat keputusan yang sama untuk alasan naluriah yang sama, tidak akan ada perdebatan karena setiap orang sudah tahu dengan jelas MENGAPA keputusan itu dibuat. Kami menolak bisnis karena calon klien itu tidak memercayai apa yang kami percayai dan mereka tidak berminat melakukan apa pun untuk menginspirasi orang-orang. Dengan pemahaman yang jelas tentang MENGAPA, perdebatan tentang apakah kami harus menerima calon klien yang tidak cocok itu dapat berubah menjadi diskusi tentang apakah ketidak-seimbangan yang akan terjadi akan pantas dijalani untuk mendapatkan keuntungan jangka pendek yang bisa diberikan klien itu kepada kami.

Tujuan bisnis seharusnya bukanlah melakukan bisnis dengan siapapun yang hanya menginginkan apa yang kita miliki. Bisnis harus berfokus pada orang yang memercayai apa yang kita percayai. Ketika kita selektif dalam melakukan bisnis hanya dengan orang-orang yang percaya pada MENGAPA kita, maka kepercayaan akan muncul.

Bagian 3

PEMIMPIN BUTUH PENGIKUT

6

MUNCULNYA KEPERCAYAAN

Mengatakan bahwa sebagian besar pegawai perusahaan merasa malu bekerja di tempat kerjanya hanyalah mengecilkan hal yang sebenarnya. Bukanlah rahasia bahwa pegawai merasa diperlakukan dengan buruk. Dan jika sebuah perusahaan memperlakukan orang-orangnya dengan tidak baik, perhatikan saja bagaimana pegawai memperlakukan pelanggan. Lumpur menggelinding menuruni bukit, dan jika berdiri di bawah bukit, kita mendapatkan pukulan terbesar. Di dalam sebuah perusahaan biasanya yang berada di bawah bukit adalah pelanggan. Di sepanjang tahun 1980-an, seperti inilah kehidupan di Continental Airlines—maskapai terburuk di dalam industri penerbangan.

"Saya bisa melihat masalah terbesar Continental begitu memasuki pintu mereka di bulan Februari 1994," tulis Gordon Bethune di buku *From Worst to First* tentang pengalaman pertama CEO dari kebangkitan Continental itu. "Tempat itu adalah tempat yang buruk untuk bekerja." Para pegawai "kasar kepada pelanggan, kasar kepada satu sama lain, dan malu bekerja di perusahaan mereka. Dan, kita tidak bisa memiliki produk yang baik tanpa orang-orang yang datang bekerja dengan gembira. Itu mustahil," kenangnya.

Herb Kelleher, kepala Southwest selama dua puluh tahun, dianggap menyimpang karena mengemukakan pendapat bahwa adalah tanggung jawab perusahaan untuk terlebih dulu mengasuh pegawainya. Pegawai yang bahagia memastikan pelanggan yang bahagia, katanya. Dan pelanggan yang bahagia memastikan pemegang saham yang bahagia—itulah urutannya. Untungnya, Bethume menganut kepercayaan yang menyimpang ini.

Beberapa orang akan mengatakan bahwa budaya Continental begitu beracun karena perusahaan itu sedang mengalami kesulitan. Mereka akan mengatakan bahwa sulit bagi eksekutif untuk berfokus pada apa pun selain bertahan hidup ketika sebuah perusahaan menghadapi saat yang sulit. "Setelah kita bisa menguntungkan lagi," kata mereka, "maka kita akan memperhatikan hal-hal yang lain." Dan tidak diragukan, di sepanjang tahun 1980-an dan awal 1990-an, Continental mengalami kesulitan besar. Perusahaan ini dua kali mengajukan perlindungan kebangkrutan Bab 11 dalam delapan tahun—sekali di tahun 1983 dan sekali lagi di tahun 1991—dan mengalami sepuluh kali pergantian CEO dalam satu dekade. Pada tahun 1994, tahun ketika Bethune mengambil alih sebagai CEO terbaru, perusahaan telah merugi 600 juta dolar dan berada di peringkat terakhir pada setiap kategori kinerja yang bisa diukur.

Tetapi semua itu tidak bertahan lama setelah Bethune tiba. Di tahun berikutnya, Continental menghasilkan 250 juta dolar dan segera naik peringkat sebagai salah satu perusahaan terbaik untuk bekerja di Amerika. Dan, walaupun Bethune melakukan perubahan yang bermakna untuk memperbaiki operasional

perusahaan, tetapi keberhasilan terbesarnya adalah di kategori kinerja yang nyaris mustahil untuk diukur: kepercayaan.

Kepercayaan tidaklah muncul hanya karena penjual mengemukakan alasan rasional dari mengapa pelanggan harus membeli produk atau jasanya, atau karena seorang eksekutif menjanjikan perubahan. Kepercayaan bukanlah sesuatu yang ada di dalam sebuah daftar-periksa. Memenuhi semua tanggung jawab kita tidaklah menciptakan kepercayaan. Percaya adalah suatu perasaan, bukan suatu pengalaman rasional. Kita memercayai orang dan perusahaan bahkan ketika segalanya tidak berjalan dengan baik, dan kita tidak memercayai orang lain walaupun segalanya berjalan sebagaimana semestinya. Daftar-periksa yang sudah diselesaikan seluruhnya tidaklah menjamin kepercayaan. Kepercayaan mulai muncul ketika kita memiliki perasaan bahwa orang lain atau organisasi digerakkan oleh hal-hal lain selain keuntungan-diri.

Bersama dengan kepercayaan datanglah perasaan akan nilai—nilai yang riil, bukan nilai yang disetarakan dengan uang. Menurut rumusnya, nilai adalah pengubah kepercayaan. Kita tidak bisa meyakinkan seseorang bahwa kita memiliki nilai, sama seperti kita tidak bisa meyakinkan seseorang untuk memercayai kita. Kita harus memenangkan kepercayaan dengan mengomunikasikan dan menunjukkan bahwa kita memiliki kesamaan nilai dan kepercayaan. Kita harus membicarakan MENGAPA-nya kita dan membuktikannya dengan APA yang kita lakukan. Sekali lagi, MENGAPA hanyalah suatu kepercayaan, BAGAIMANA adalah tindakan yang kita ambil untuk mewujudkan kepercayaan itu, dan APA adalah hasil dari tin-

dakan itu. Ketika ketiganya seimbang, kepercayaan akan terbangun dan nilai akan tertangkap. Inilah yang bisa dilakukan oleh Bethune.

Ada banyak eksekutif berbakat yang memiliki kemampuan untuk mengelola operasional perusahaan, tetapi kepemimpinan yang hebat tidaklah melulu didasarkan pada kemampuan operasional yang hebat. Memimpin tidaklah sama dengan menjadi pemimpin. Menjadi pemimpin berarti kita memegang jabatan tertinggi, entah karena upaya kita sendiri, keberuntungan, atau bersiasat di politik internal. Tetapi, memimpin berarti orang lain bersedia mengikuti kita—bukan karena mereka wajib, bukan karena mereka dibayar untuk melakukannya, tetapi karena mereka ingin melakukannya. Frank Lorenzo, CEO sebelum Bethune, mungkin adalah pemimpin Continental, tetapi Gordon Bethune mengetahui bagaimana cara memimpin perusahaan. Orang yang memimpin bisa melakukannya karena orang yang mengikutinya memercayai bahwa keputusan yang dibuat di tingkat atas pada intinya adalah demi kepentingan terbaik kelompok. Pada gilirannya, orang-orang yang percaya akan bekerja keras karena mereka merasa sedang bekerja untuk sesuatu yang lebih besar daripada dirinya sendiri.

Sebelum kedatangan Bethune, lantai kedua puluh kantor pusat perusahaan, lantai para eksekutif, tidak boleh dimasuki orang kebanyakan. Ruang kantor mewah para eksekutif itu dikunci. Yang boleh berkunjung hanyalah mereka yang jabatan terendahnya adalah wakil presiden senior. Untuk naik ke lantai itu diperlukan kartu kunci, kamera pengaman ada di mana-mana, satuan pengaman bersenjata berkeliaran di sana untuk

menghapus setiap keraguan bahwa isu keamanan bukanlah isu sepele. Jelas bahwa isu kepercayaan diderita oleh perusahaan ini. Ada sebuah kisah dari mulut ke mulut bahwa Frank Lorenzo bahkan tidak mau minum soda di pesawat Continental jika dia tidak membuka sendiri kalengnya. Dia tidak memercayai siapa pun, jadi tidaklah mengherankan bahwa tidak seorang pun mempercayainya. Akan sangat sulit memimpin jika orang yang seharusnya memimpin tidak punya kecenderungan untuk diikuti.

Bethune sangat berbeda. Dia mengerti bahwa jauh melebihi struktur dan sistem, sebuah perusahaan tidaklah lebih dari sekumpulan orang. "Orang tidak berbohong kepada dokternya sendiri," katanya, "dan orang tidak bisa berbohong kepada pegawainya sendiri." Bethune memulai dengan mengubah budaya perusahaan dengan memberi sesuatu yang bisa dipercaya oleh setiap orang. Dan, apa yang secara khusus dia berikan untuk dipercaya oleh orang-orangnya yang pada gilirannya dapat mengubah maskapai terburuk di industri penerbangan menjadi maskapai terbaik, dengan orang-orang yang sama dan peralatan yang sama?

Ketika di sekolah tinggi, saya punya teman sekamar bernama Howard Jeruchimowitz. Sekarang dia pengacara di Chicago, dan sejak usia dini dia telah belajar tentang hasrat manusia yang sangat sederhana. Dibesarkan di pinggiran kota New York, dia bermain sebagai pemain gelandang luar sebuah tim terburuk di Liga Kecil. Tim mereka nyaris selalu kalah—dan juga bukan kalah tipis; mereka selalu dibabat habis. Pelatih mereka adalah seorang pria yang baik dan ingin menanamkan

sikap positif pada atlet-atlet kecil. Setelah salah satu kekalahan yang sangat memalukan, pelatih mengumpulkan tim dan mengingatkan, "Tidak jadi masalah siapa yang menang atau kalah, yang terpenting adalah bagaimana kalian bermain." Pada saat itulah Howard kecil mengangkat tangan dan bertanya, "Lalu mengapa kita harus mencatat skor?"

Sejak usia belia Howard mengerti hasrat yang sangat manusiawi untuk menang. Tidak ada orang yang senang untuk kalah, dan orang yang paling sehat menjalani hidupnya untuk menang. Satu-satunya variasi adalah skor yang digunakan. Bagi beberapa orang, skor yang digunakan adalah uang, bagi orang lainnya, skor itu adalah ketenaran atau penghargaan. Bagi beberapa lainnya lagi, skor itu adalah kekuasaan, cinta, keluarga, atau kepuasan rohaniah. Jenis ukurannya relatif tetapi hasratnya sama. Seorang miliarder tidak perlu bekerja. Uang hanya menjadi cara untuk mencatat skor—petunjuk relatif tentang situasi-kondisinya. Seorang miliarder yang hanya kehilangan jutaan dolar karena keputusan yang buruk pun bisa mengalami depresi. Meskipun uang jutaan dolar itu tidak berdampak apa pun pada gaya hidupnya, tidak ada orang yang senang untuk kalah.

Dorongan untuk menang itu sendiri bukanlah lantas menjadi hal yang buruk. Tetapi masalah muncul ketika jenis ukuran itu menjadi satu-satunya ukuran sukses, ketika apa yang kita capai tidak lagi berkaitan dengan MENGAPA yang telah kita tetapkan di awal ketika kita ingin mencapainya.

Bethune berniat membuktikan kepada setiap orang di Continental bahwa jika ingin menang, mereka bisa menang. Dan

sebagian besar pegawai bertahan untuk mencari tahu apakah dia benar. Memang ada beberapa kecualian. Seorang eksekutif yang pernah menunda keberangkatan sebuah pesawat hanya karena dia terlambat telah diminta untuk meninggalkan perusahaan. Begitu pula 39 dari enam puluh eksekutif puncak yang tidak percaya pada MENGAPA-nya Bethune. Terlepas dari seberapa panjang pengalaman mereka atau apa yang pernah mereka lakukan, mereka diminta untuk meninggalkan perusahaan jika tidak mau bekerja sebagai tim dan tidak bisa menyesuaikan diri dengan budaya baru, yang ingin dibangun oleh Bethune. Di Continenal baru, tidak ada ruang bagi mereka yang tidak percaya.

Bethune tahu bahwa membangun sebuah tim untuk maju dan menang berarti lebih dari sekadar pidato muluk dan bonus untuk manajer puncak jika mereka berhasil mencapai target pendapatan tertentu. Dia tahu bahwa jika dia ingin membangun sukses yang nyata dan langgeng, orang-orang harus dimenangkan, bukan untuk dirinya, bukan untuk pemegang saham, dan bahkan untuk pelanggan. Untuk sukses yang langgeng, Continental harus ingin menang untuk diri mereka sendiri.

Segala sesuatu yang dia bicarakan selalu berkaitan dengan bagaimana semua itu akan bermanfaat bagi pegawai. Alih-alih memberitahu pegawai untuk menjaga kebersihan pesawat demi pelanggan, dia menunjuk ke sesuatu yang lebih nyata. Setiap hari mereka datang untuk bekerja di pesawat. Penumpang akan pergi setelah penerbangan selesai, tetapi banyak petugas pesawat yang harus tinggal setidaknya untuk satu penerbangan lagi.

Akan lebih menyenangkan untuk datang bekerja ke lingkungan yang lebih bersih.

Bethune juga menghapus semua tindakan keamanan di lantai kedua puluh. Dia memberlakukan kebijakan pintu terbuka dan menjadikan dirinya bisa diakses oleh siapa pun. Dia sering muncul dan ikut mengangkat tas bersama beberapa pengangkat koper di bandar udara. Mulai sekarang, Continental adalah sebuah keluarga dan semua orang harus bekerja bersama.

Bethune berfokus pada hal-hal yang mereka tahu penting, dan hal yang terpenting bagi maskapai penerbangan adalah terbang tepat waktu. Di awal tahun 1990-an, sebelum Bethune tiba, Continental berada di peringkat terbawah dari sepuluh maskapai penerbangan terbesar di Amerika. Jadi, Bethune memberitahu pegawainya bahwa untuk setiap bulan ketika persentasi tepat-waktu Continental berada di peringkat lima besar, setiap pegawai akan menerima cek sebesar 65 dolar. Jika kita pertimbangkan bahwa Continental mempunyai 40.000 pegawai di tahun 1995, maka pada setiap bulan ketika penerbangan mereka tepat waktu, biaya perusahaan akan membengkak 2,5 juta dolar. Tetapi, Bethune tahu bahwa dia sedang mendapatkan kesepakatan yang bagus: setiap bulannya, keterlambatan penerbangan merugikan sebesar 5 juta dolar dalam bentuk berbagai pengeluaran, misalnya terlewatnya penerbangan lanjutan dan kewajiban perusahaan untuk membiayai penginapan penumpang. Tetapi yang terpenting bagi Bethune adalah apa yang dilakukan oleh program bonus ini kepada budaya perusahaan: untuk pertama kalinya setelah bertahun-tahun, puluhan ribu pegawai, termasuk para manajer, mengarah ke arah yang sama.

Hilang sudah hari-hari ketika hanya manajer puncak yang menikmati manfaat dari keberhasilan. Ketika perusahaan berkinerja dengan baik, setiap orang mendapatkan 65 dolar, dan tidak seorang pun yang mendapatkannya ketika perusahaan tidak mencapai sasaran. Bethune bahkan bersiteguh bahwa 65 dolar itu harus dibayar dengan cek tersendiri. Jumlah itu bukan hanya ditambahkan ke cek gaji. Ini bukan gaji. Ini adalah lambang dari kemenangan. Dan di setiap cek dicantumkan pesan yang mengingatkan MENGAPA mereka datang untuk bekerja: "Terima kasih telah membantu Continental menjadi salah satu yang terbaik."

"Kami mengukur hal-hal yang benar-benar bisa dikendalikan oleh pegawai," kata Bethune. "Kami mempertaruhkan sesuatu yang bisa dimenangkan atau dikalahkan secara bersama-sama, bukan secara terpisah."

Segala sesuatu yang mereka lakukan membuat orang merasa bahwa mereka bersama-sama di dalam perjuangan itu. Dan memang itulah kenyataannya.

Satu-satunya Perbedaan antara Kita dan Manusia Gua Adalah Mobil yang Kita Kendarai

Alasan mengapa ras manusia bisa begitu sukses bukanlah karena kita adalah makhluk yang paling kuat—jauh dari itu. Ukuran dan kekuatan saja tidak menjamin sukses. Kita sukses sebagai spesies karena kemampuan kita untuk membentuk budaya. Budaya adalah kelompok orang yang berkumpul di sekitar satu kesamaan nilai dan kepercayaan. Ketika kita memiliki kesa-

maan nilai dan kepercayaan dengan orang lain, kita membentuk kepercayaan. Memercayai orang lain memungkinkan kita mengandalkan orang lain untuk melindungi anak-anak kita dan memastikan ketahanan hidup kita. Kemampuan meninggalkan sarang untuk berburu atau menjelajah dengan yakin bahwa komunitas akan melindungi keluarga dan barang-barang kita sampai kita kembali adalah salah satu faktor terpenting dalam ketahanan hidup seseorang dan kemajuan spesies.

Sebenarnya bukanlah hal yang istimewa bahwa kita memercayai orang yang memiliki kesamaan nilai dan kepercayaan. Ada alasan mengapa kita tidak berteman dengan setiap orang yang kita temui. Kita berteman dengan orang-orang yang memandang dunia sebagaimana kita memandangnya, yang memiliki kesamaan pandangan dan kepercayaan dengan kita. Terlepas dari seberapa cocoknya seseorang dengan kita di atas kertas, hal itu tidak menjamin terciptanya persahabatan. Kita juga bisa menerapkan hal ini dalam skala yang lebih besar. Dunia ini berisi berbagai budaya. Menjadi orang Amerika tidaklah lebih baik daripada menjadi orang Prancis. Mereka hanya berbeda budaya—tidak lebih baik atau lebih buruk, hanya berbeda. Budaya Amerika sangat menghargai gagasan wirausaha, kemandirian, dan mengandalkan diri. Kita menyebut MENG-APA-nya Amerika sebagai Impian Amerika. Budaya Prancis sangat menghargai gagasan identitas kesatuan, mengandalkan kelompok, dan gaya hidup *joie de vivre*. Beberapa orang cocok dengan budaya Prancis dan beberapa lainnya cocok dengan budaya Amerika. Ini bukan soal lebih baik atau lebih buruk, keduanya hanya berbeda.

Untuk alasan-alasan yang jelas, sebagian besar orang yang dilahirkan dan dibesarkan di satu budaya akhirnya akan cukup cocok di budaya itu, tetapi tidak selalu begitu keadaannya. Ada orang-orang yang dibesarkan di Prancis yang tidak pernah merasa betul-betul betah; mereka tidak cocok di budayanya sendiri. Jadi mereka pindah, mungkin ke Amerika. Tertarik pada perasaan-perasaan mereka terhadap MENGAPA-nya Amerika, mereka mengikuti Impian Amerika dan pindah ke sana.

Orang selalu mengatakan bahwa Amerika—sebagian besar—digerakkan oleh imigran. Tetapi akan sangat keliru untuk mengatakan bahwa semua imigran adalah anggota yang produktif dari suatu masyarakat. Tidaklah benar bahwa semua imigran memiliki semangat wirausaha—hanya imigran yang secara naluriah tertarik kepada Amerika saja yang memiliki semangat itu. Itulah yang dilakukan oleh suatu MENGAPA. Ketika dimengerti dengan jelas, MENGAPA itu menarik orang-orang yang memercayai hal yang sama. Dan sejauh mereka cocok dengan apa yang dipercaya oleh orang Amerika dan cara orang Amerika melakukan segalanya, para imigran itu akan berkata, "Aku senang ada di sini," atau "Aku suka negara ini." Reaksi naluriah ini tidak terlalu berkaitan dengan Amerika dan lebih berkaitan dengan diri mereka sendiri. Ini adalah perasaan mereka tentang peluang mereka serta kemampuan mereka untuk tumbuh subur di suatu budaya di mana mereka merasa lebih betah dibandingkan di budaya dari mana mereka berasal.

Dan, di dalam MENGAPA skala besar yang adalah budaya Amerika, masih ada skala yang lebih kecil. Beberapa orang

lebih cocok tinggal di New York dan beberapa lainnya lebih cocok tinggal di Minneapolis. Budaya seseorang tidaklah lebih baik atau lebih buruk dari budaya orang lain, semua budaya ini hanya berbeda. Misalnya, banyak orang yang ingin pindah ke New York, tertarik pada kemegahan atau persepsinya tentang peluang. Mereka tiba dengan cita-cita menjadi sukses besar, tetapi tidak mempertimbangkan apakah mereka akan cocok dengan budaya New York sebelum mereka pindah. Ada yang berhasil. Tetapi banyak yang tidak. Berulang kali saya melihat orang datang ke New York dengan harapan dan impian besar, tetapi mereka tidak bisa mendapat pekerjaan yang mereka inginkan atau mendapatkannya tetapi tidak tahan terhadap tekanannya. Mereka bukan pekerja yang bodoh, buruk, atau miskin. Mereka hanya tidak cocok dengan budaya New York. Mereka akan tetap tinggal di New York dan berusaha lebih keras daripada yang diperlukan, atau membenci pekerjaan dan hidupnya, atau pindah. Jika mereka pindah ke kota di mana mereka lebih cocok—Chicago atau San Francisco atau kota lain—sering kali akhirnya mereka lebih bahagia dan lebih sukses. Secara rasional, New York tidak lebih baik daripada kota-kota lain, ia hanya tidak tepat bagi setiap orang. Seperti semua kota, ia hanya tepat bagi orang yang cocok.

Hal yang sama berlaku bagi setiap tempat yang memiliki budaya yang kuat atau kepribadian yang bisa dikenali. Kita akan lebih sukses di budaya yang cocok bagi kita. Kita lebih sukses di tempat-tempat yang mencerminkan nilai dan kepercayaan kita. Sama seperti tujuan kita yang bukanlah berbisnis dengan setiap orang yang sekadar menginginkan apa yang kita

miliki, tetapi berbisnis dengan orang yang percaya pada apa yang kita percayai, begitu pula dengan manfaat untuk tinggal dan bekerja di sebuah tempat kita akan tumbuh secara alamiah karena nilai dan kepercayaan kita selaras dengan nilai dan kepercayaan budaya itu.

Sekarang, kita pertimbangkan apakah perusahaan itu. Suatu perusahaan adalah suatu budaya. Sekelompok orang yang berkumpul di sekitar nilai dan kepercayaan yang sama. Yang menyatukan suatu perusahaan bukanlah produk atau jasa. Juga bukan ukuran yang membuat suatu perusahaan itu kuat, tetapi budaya—nilai-nilai dan kepercayaan yang kuat yang sama-sama dimiliki oleh semua orang, mulai dari CEO sampai penerima tamu. Jadi logikanya, tujuannya bukanlah mempekerjakan orang yang sekadar memiliki keterampilan yang kita butuhkan, tetapi mempekerjakan orang yang memercayai apa yang kita percayai.

Menemukan Orang yang Memercayai Apa yang Kita Percayai

Di awal abad kedua puluh, petualang Inggris Ernest Shackleton berangkat untuk menjelajahi Antarktika. Roald Amundsen, seorang pria Norwegia, baru saja menjadi penjelajah pertama yang mencapai Kutub Selatan, menyisakan satu pencarian lain: menyeberangi benua melewati ujung bumi paling selatan.

Bagian darat dari penjelajahan akan dimulai di Laut Weddell yang beku, di bawah Amerika Selatan, dan menjelajahi 1700 mil menyeberangi kutub ke Laut Ross, di bawah Selandia

Baru. Pada masa itu Shackleton memperkirakan biayanya sekitar 250 ribu dolar. "Menyeberangi benua kutub selatan akan menjadi perjalanan kutub terbesar yang pernah diupayakan," kata Shackleton kepada wartawan *New York Times* pada 29 Desember 1913. "Area asing yang belum ditaklukkan di dunia sudah semakin menyempit, tetapi masih ada tugas besar ini."

Pada 5 Desember 1914, Shackleton dan krunya yang berjumlah 27 orang berangkat ke Laut Weddell dengan kapal *Endurance* yang berbobot 350 ton yang dibangun dengan dana dari donor-donor swasta, pemerintah Inggris, dan Royal Geographical Society. Pada saat itu, Perang Dunia I sedang berkecamuk di Eropa, dan uang semakin langka. Sumbangan dari murid-murid sekolah Inggris digunakan untuk tim anjing.

Tetapi kru *Endurance* tidak pernah mencapai benua Antarktika.

Hanya beberapa hari selepas Pulau South Georgia di Atlantik selatan, kapal menjumpai bermil-mil es padat, dan segera saja terperangkap saat musim dingin dimulai lebih dini dan lebih ganas. Es mengelilingi kapal "seperti sebutir kacang almond di sebatang permen *toffee*," tulis seorang anggota kru. Shackleton dan krunya terjebak di Antarktika selama sepuluh bulan sementara *Endurance* terhanyut perlahan ke utara, sampai tekanan apungan es akhirnya menghancurkan kapal. Pada 21 November 1915, kru menonton kapal itu tenggelam di perairan beku Laut Weddell.

Terjebak di es, kru *Endurance* menaiki tiga perahu penyelamatnya dan mendarat di Pulau Elephant yang kecil. Di sana,

Shackleton meninggalkan semua, kecuali lima krunya, dan memulai perjalanan yang berbahaya menyeberangi 800 mil laut ganas untuk mencari bantuan, yang pada akhirnya mereka dapatkan.

Yang menjadikan kisah *Endurance* luar biasa bukanlah petualangan itu, tetapi bahwa di seluruh petualangan itu tidak satu pun orang yang meninggal. Tidak ada kisah tentang orang yang memakan orang, tidak ada pemberontakan.

Ini bukan keberuntungan. Ini karena Shackleton mempekerjakan orang-orang yang cocok. Dia menemukan orang-orang yang tepat untuk pekerjaan itu. Ketika kita mengisi suatu organisasi dengan orang yang cocok, orang yang percaya apa yang kita percayai, maka sukses terjadi begitu saja. Dan bagaimana Shackleton menemukan kru yang hebat ini? Dengan sebuah iklan sederhana di harian London *Times*.

Bandingkan itu dengan cara kita mencari pegawai. Seperti Shackleton, kita memasang iklan di koran, atau di media modern yang setara dengan koran, Craigslist atau Monster.com. Terkadang kita menyewa perekrut untuk menemukan seseorang bagi kita, tetapi prosesnya kira-kira sama. Kita memberi daftar persyaratan untuk pekerjaan itu dan berharap calon yang terbaik adalah calon yang memenuhi persyaratan.

Persoalannya adalah cara kita menulis iklan itu. Semuanya adalah tentang APA dan bukan tentang MENGAPA. Sebuah iklan lowongan pekerjaan mungkin mengatakan, "Dibutuhkan eksekutif akun, minimal lima tahun pengalaman, harus memiliki pengetahuan praktis dari industri. Datanglah untuk bekerja pada sebuah perusahaan hebat yang tumbuh pesat dengan gaji

dan tunjangan yang hebat." Iklan ini mungkin memunculkan banyak pelamar, tetapi bagaimana kita tahu pelamar yang paling tepat?

Iklan Shackleton untuk mencari anggota kru sangatlah berbeda. Dia tidak mengatakan APA yang dia cari. Iklannya tidak mengatakan:

"Dicari pria untuk penjelajahan. Minimal lima tahun pengalaman. Harus mengetahui cara menggulung layar utama kapal. Datanglah bekerja untuk seorang kapten yang hebat."

Shackleton mencari orang-orang yang lebih dari itu. Dia mencari kru yang merasa menjadi bagian dari penjelajahan seperti itu. Iklannya berbunyi seperti ini:

"Dicari pria untuk perjalanan yang berbahaya. Gaji kecil, dingin menggigit, berbulan-bulan di kegelapan total, selalu dalam bahaya, tidak dijamin bisa kembali dengan selamat. Penghormatan dan pengakuan akan didapatkan bila sukses."

Orang yang melamar untuk pekerjaan itu hanyalah mereka yang membaca iklan tersebut dan menganggapnya sebagai pekerjaan yang hebat. Mereka menyukai tantangan yang sulit. Orang yang melamar untuk pekerjaan itu hanyalah para penyintas. Shackleton hanya menerima orang-orang yang percaya pada apa yang dia percayai. Kemampuan penyintasan hidup dari timnya telah terjamin. Ketika pegawai merasa memiliki, menjadi bagian dari kelompok, mereka akan menjamin kesuksesan. Dan, mereka tidak akan bekerja keras dan mencari jalan keluar inovatif untuk kita, mereka akan melakukannya untuk diri mereka sendiri.

Kesamaan yang dimiliki oleh semua pemimpin besar adalah kemampuan menemukan orang yang cocok untuk bergabung

dengan organisasinya—orang-orang yang percaya pada apa yang mereka percayai. Southwest Airlines adalah contoh bagus dari sebuah perusahaan yang memiliki kemampuan untuk mempekerjakan orang yang cocok. Kemampuan mereka untuk menemukan orang-orang yang merangkul isu perjuangan mereka menjadikan mereka lebih mudah menyediakan layanan yang hebat. Seperti perkataan terkenal Herb Kelleher, "Anda tidak mempekerjakan keterampilan, Anda mempekerjakan sikap. Keterampilan akan selalu bisa diajarkan." Semua ini bagus dan hebat; tetapi masalahnya, sikap yang mana? Bagaimana jika sikap mereka tidak sesuai dengan budaya kita?

Saya senang bertanya kepada perusahaan tentang siapa yang ingin mereka pekerjakan, dan salah satu jawaban yang paling sering saya dapatkan adalah, "Kami hanya mempekerjakan orang yang bergairah." Tetapi bagaimana kita tahu apakah seseorang yang bergairah untuk wawancara juga bergairah untuk bekerja? Kebenarannya, hampir setiap orang di planet ini bergairah, hanya saja kita tidak bergairah untuk hal yang sama. Memulai dengan MENGAPA ketika mempekerjakan orang akan meningkatkan kemampuan kita menarik orang yang bergairah untuk apa yang kita percayai. Sekadar mempekerjakan orang yang memiliki resume yang bagus atau memiliki etika kerja yang hebat tidaklah menjamin kesuksesan. Insinyur terbaik di Apple, misalnya, kemungkinan besar akan tidak gembira jika bekerja di Microsoft. Begitu pula sebaliknya, insinyur terbaik di Microsoft mungkin tidak akan tumbuh dengan baik di Apple. Mungkin keduanya sangat berpengalaman dan pekerja keras. Mungkin keduanya sangat direkomendasikan.

Tetapi, mereka belum tentu cocok dengan budaya salah satu perusahaan itu. Tujuannya adalah mempekerjakan orang yang bergairah dengan MENGAPA kita, tujuan, isu perjuangan, atau kepercayaan kita, dan yang memiliki sikap yang cocok dengan budaya kita. Setelah itu ditetapkan, barulah keterampilan dan pengalaman mereka bisa diperhitungkan. Shackleton bisa mendapatkan kru yang paling berpengalaman yang bisa dia bayar, tetapi jika mereka tidak bisa terhubung di tingkatan yang jauh lebih dalam daripada kemampuan mereka, maka mungkin penyintasan hidup mereka tidak akan menutup kisah ini.

Selama bertahun-tahun, Southwest tidak mempunyai departemen keluhan—mereka tidak membutuhkannya. Meski Kelleher bicara tentang perlunya mempekerjakan sikap, sebenarnya perusahaan penerbangan itu perlu dipuji untuk kemampuannya mempekerjakan pegawai yang cocok yang bertanggung jawab untuk menyediakan layanan yang hebat. Kelleher bukanlah satu-satunya orang yang membuat keputusan dalam menerima pegawai, dan akan terlalu berisiko untuk meminta setiap orang sekadar memercayai nalurinya. Kegeniusan mereka datang dari upaya mencari tahu mengapa beberapa orang sangat cocok, lalu mengembangkan sistem-sistem untuk menemukan lebih banyak orang yang cocok.

Di tahun 1970-an, Southwest Airlines memutuskan untuk menggunakan celana pendek dan sepatu boot *go-go* sebagai seragam pramugarinya (hei, saat itu tahun 1970-an). Itu bukan ide mereka; Pacific Southwest, maskapai penerbangan yang berkantor pusat di California yang ditiru oleh Southwest-lah yang melakukannya lebih dulu, Southwest hanya menirunya.

Tetapi tidak seperti Pacific Southwest, Southwest telah menemukan sesuatu yang kelak terbukti sangat berharga. Mereka sadar bahwa ketika mereka merekrut pramugari, satu-satunya orang yang melamar adalah para pemandu sorak dan mayoret. Itu karena hanya mereka yang tidak keberatan mengenakan seragam yang baru. Namun, pemandu sorak dan mayoret sangatlah cocok di Southwest. Mereka bukan saja memiliki sikap yang hebat, tetapi keseluruhan wataknya adalah untuk menyoraki dan menyemangati orang. Menyebarkan optimisme. Memimpin kelompok untuk percaya bahwa "kita bisa menang". Mereka sangat cocok di perusahaan yang adalah juara rakyat biasa. Menyadari hal ini, Southwest mulai hanya merekrut pemandu sorak dan mayoret saja.

Perusahaan yang hebat tidaklah mempekerjakan orang yang terampil dan memotivasi mereka, mereka mempekerjakan orang yang sudah termotivasi dan menginspirasi mereka. Orang akan termotivasi atau tidak termotivasi. Jika kita tidak memberi sesuatu untuk dipercayai oleh orang-orang yang telah termotivasi, mereka akan memotivasi dirinya sendiri untuk mencari pekerjaan baru dan kita akan terpaksa menerima siapa saja yang tersisa.

Berilah Mereka Katedral

Mari kita pertimbangkan kisah tentang dua tukang batu. Kita mendekati tukang batu pertama dan bertanya, "Kau senang dengan pekerjaanmu?" Dia menoleh dan menjawab, "Sudah lama sekali saya membangun tembok ini. Pekerjaan ini monoton.

Saya bekerja di terik matahari sepanjang hari. Batu-batu ini berat dan setiap hari mengangkatnya membuat punggung sakit. Saya bahkan tidak yakin apakah proyek ini akan selesai dalam masa hidup saya. Tetapi bagaimanapun ini adalah pekerjaan. Ini membiayai hidup saya." Kita mengucapkan terima kasih atas waktunya dan terus berjalan.

Sekitar sepuluh meter berjalan, kita bertemu dengan tukang batu kedua. Kita mengajukan pertanyaan yang sama, "Kau senang dengan pekerjaanmu?" Dia menoleh dan menjawab, "Saya mencintai pekerjaan saya. Saya sedang membangun sebuah katedral. Memang sudah lama sekali saya membangun tembok ini, dan ya, pekerjaan ini terkadang monoton. Saya bekerja di terik matahari sepanjang hari. Batu-batu ini berat dan setiap hari mengangkatnya membuat punggung saya sakit. Saya bahkan tidak yakin apakah proyek ini akan selesai dalam masa hidup saya. Tetapi saya sedang membangun sebuah katedral."

APA yang dilakukan oleh kedua tukang batu itu persis sama; bedanya, tukang batu yang kedua memiliki perasaan tentang tujuan. Dia merasa ikut memiliki, merasa menjadi bagian dari kelompok. Dia datang ke tempat kerja untuk menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dari pekerjaan yang sedang dia lakukan. Hanya dengan memiliki rasa MENGAPA, seluruh pandangannya terhadap pekerjaannya telah berubah. Ini membuatnya lebih produktif dan jelas lebih setia. Tukang batu pertama mungkin akan beralih ke pekerjaan lain untuk gaji yang lebih tinggi, tetapi tukang batu kedua, orang yang terinspirasi, akan bekerja lebih lama dan mungkin menolak pekerjaan yang lebih mudah dengan gaji yang lebih tinggi untuk tetap ting-

gal dan menjadi bagian dari isu perjuangan yang lebih mulia. Tukang batu kedua tidak memandang dirinya lebih rendah daripada orang yang membuat jendela kaca-patri atau bahkan arsitek gedung itu. Mereka semua bekerja bersama untuk membangun sebuah katedral. Ikatan inilah yang menciptakan solidaritas persaudaraan. Dan persaudaraan serta kepercayaan itulah yang mendatangkan sukses. Orang-orang yang bekerja bersama untuk satu tujuan bersama.

Perusahaan-perusahaan yang memiliki pemahaman yang kuat tentang MENGAPA mereka akan bisa menginspirasi pegawainya. Para pegawai itu akan lebih produktif dan inovatif, dan perasaan yang mereka bawa ke dalam pekerjaan akan menarik orang lain untuk juga ingin bekerja di sana. Tidaklah sulit melihat mengapa perusahaan yang kita sukai dalam berbisnis, juga adalah majikan yang terbaik. Ketika orang-orang di dalam perusahaan mengetahui MENGAPA mereka datang untuk bekerja, orang-orang di luar perusahaan cenderung memahami MENGAPA perusahaan ini istimewa. Di dalam organisasi seperti ini, mulai dari manajemen sampai tingkat terbawah, tidak ada orang yang memandang dirinya lebih tinggi atau lebih rendah dari satu sama lain. Mereka semua saling membutuhkan.

Ketika Termotivasi oleh MENGAPA, Sukses Akan Terjadi dengan Sendirinya

Ini adalah versi lain dari mencuatnya bisnis dot-com yang terjadi di pergantian abad. Janji dari teknologi baru yang revolusioner ini adalah mengubah cara orang membayangkan masa

depan. Dan terjadi perlombaan untuk melihat siapa yang bisa melakukannya lebih dulu. Saat itu akhir abad kesembilan belas dan teknologi baru itu adalah pesawat udara. Salah satu orang terkenal di bidang ini adalah Samuel Pierpont Langley. Seperti banyak penemu lain di zamannya, dia berusaha membangun mesin terbang yang lebih-berat-dari-udara pertama di dunia. Tujuannya adalah menjadi yang pertama dalam mencapai penerbangan berawak, terkendali, dan digerakkan oleh mesin. Kabar gembiranya, Langley memiliki semua bahan yang tepat untuk tugas yang sangat besar itu; dia memiliki apa yang oleh kebanyakan orang disebut sebagai resep untuk sukses.

Langley telah cukup tenar di komunitas akademis sebagai seorang astronom, dan ini telah membuatnya mendapatkan posisi peringkat tinggi yang bergengsi. Dia adalah sekretaris Smithsonian Institution. Dia telah menjadi asisten di Harvard College Observatory dan profesor matematika di United States Naval Academy. Langley memiliki koneksi yang luas. Teman-temannya termasuk beberapa orang yang paling berkuasa di pemerintahan dan bisnis, termasuk Andrew Carnegie dan Alexander Graham Bell. Dia juga mendapatkan pendanaan yang besar. Kementerian Perang, pendahulu dari Kementerian Pertahanan, telah memberinya 50 ribu dolar untuk proyeknya, suatu jumlah yang besar di masa itu. Uang bukan masalah baginya.

Langley mengumpulkan orang-orang terbaik dan terpandai di zamannya. Tim impiannya termasuk pilot-penguji Charles Manly, seorang insinyur mekanika cemerlang berpendidikan Cornell University, dan Stephan Balzer, pembuat mobil pertama di New York. Langley dan timnya menggunakan bahan-

bahan terbagus. Kondisi pasar sempurna dan humasnya sangat bagus. Harian *New York Times* mengikutinya ke mana-mana. Semua orang mengenal namanya dan mengharapkan keberhasilannya.

Tapi ada masalah.

Langley mempunyai tujuan yang berani, tetapi dia tidak mempunyai pemahaman yang jelas tentang MENGAPA. Tujuan membangun pesawatnya dirumuskan oleh APA yang dia lakukan dan APA yang bisa dia dapatkan. Sejak belia dia menyukai ilmu penerbangan, tetapi dia tidak mempunyai isu perjuangan untuk dimenangkan. Lebih dari segalanya, Langley ingin menjadi orang yang pertama. Dia ingin menjadi kaya dan terkenal. Itulah motivasi yang menggerakkannya.

Meski sudah dihormati di bidangnya, dia mengidam-idamkan ketenaran seperti yang dimiliki oleh Thomas Edison atau Alexander Graham Bell, jenis ketenaran yang hanya datang dari penemuan sesuatu yang besar. Langley memandang pesawat udara sebagai tiket menuju ketenaran dan kekayaannya. Dia pintar dan termotivasi. Dia memiliki apa yang masih kita anggap sebagai resep sukses: banyak uang tunai, orang-orang terbaik, dan kondisi pasar yang ideal. Tetapi hanya sedikit dari kita yang pernah mendengar nama Samuel Pierpont Langley.

Beberapa mil jauhnya di Dayton, Ohio, Orville dan Wilbur Wright juga sedang membuat sebuah mesin terbang. Tidak seperti Langley, Wright bersaudara tidak mempunyai resep sukses. Lebih parah lagi, sepertinya mereka mempunyai resep untuk gagal. Tidak ada pendanaan untuk upaya mereka. Tidak ada dana pemerintah. Tidak ada koneksi tingkat tinggi.

Wright bersaudara mendanai impiannya dengan penghasilan dari toko sepeda mereka. Tidak satu pun orang yang bekerja di tim mereka, termasuk Orville dan Wilbur sendiri, yang memiliki pendidikan sekolah tinggi; beberapa di antaranya bahkan tidak lulus SMA. Apa yang dilakukan Wright bersaudara tidaklah berbeda dari Langley atau semua orang lain yang berusaha membuat mesin terbang. Tetapi, Wright bersaudara mempunyai sesuatu yang istimewa. Mereka mempunyai mimpi. Mereka tahu bahwa MENGAPA akan sangat penting untuk membangun benda ini. Mereka percaya bahwa jika mereka bisa membuat mesin terbang ini, ini akan mengubah dunia. Mereka membayangkan manfaatnya bagi semua orang lain jika mereka sukses.

"Wilbur dan Orville adalah ilmuwan sejati, mereka sungguh-sungguh dan benar-benar peduli pada masalah fisika yang sedang mereka coba selesaikan—masalah keseimbangan dan penerbangan," kata James Tobin, penulis biografi Wright bersaudara. Di sisi lain, Langley hanya ingin mendapatkan gengsi yang setara dengan rekan-rekannya, seperti Alexander Graham Bell, jenis ketenaran yang menurutnya hanya akan datang dari terobosan ilmiah yang besar. Langley, kata Tobin, "tidak memiliki gairah yang sama seperti Wright bersaudara terhadap penerbangan, tetapi hanya mencari pencapaian."

Orville dan Wilbur mengkhotbahkan apa yang mereka percayai dan menginspirasi orang lain di komunitas mereka untuk bergabung dengan isu perjuangan mereka. Bukti dari komitmen mereka sudah tampak dengan sendirinya. Bersama kegagalan yang beruntun, sebagian besar orang akan menyerah,

tetapi tidak demikian dengan tim Wright bersaudara. Tim ini begitu terinspirasi sehingga mereka akan tetap berusaha meski melalui entah berapa banyak kegagalan. Menurut kisahnya, setiap kali Wright bersaudara pergi untuk menguji penerbangan, mereka membawa lima set peralatan karena mereka tahu mereka akan lima kali gagal sebelum memutuskan untuk pulang ke rumah pada hari itu.

Lalu hal itu terjadi. Pada 17 Desember 1903, di sebuah ladang di Kitty Hawk, North Carolina, Wright bersaudara naik ke udara. Penerbangan selama 59 detik pada ketinggian 120 kaki (sekitar 40 meter) dengan kecepatan seseorang yang berlari kecil, hanya itu yang diperlukan untuk mendatangkan sebuah teknologi baru yang akan mengubah dunia.

Meski itu adalah pencapaian yang luar biasa, relatif tidak banyak orang yang tahu. Harian *New York Times* tidak hadir di sana untuk meliputnya. Digerakkan oleh sesuatu yang lebih besar daripada ketenaran dan kejayaan, Wright bersaudara cukup puas untuk menunggu sebelum memberitahu dunia. Mereka memahami arti penting peristiwa itu yang sesungguhnya bagi dunia.

Langley dan Wright bersaudara ingin menciptakan hal yang sama; keduanya sedang membangun produk yang sama. Keduanya sangat termotivasi. Keduanya memiliki etika kerja yang kuat. Keduanya memiliki kecerdasan ilmiah. Yang dimiliki oleh Wright bersaudara tetapi tidak dimiliki oleh Langley bukanlah keberuntungan, namun inspirasi. Langley dimotivasi oleh prospek ketenaran dan kekayaan, Wright bersaudara dimotivasi oleh suatu keyakinan. Wright bersaudara mem-

bangkitkan semangat manusia pada orang-orang di sekitarnya. Langley membayar orang-orang berbakat untuk membantunya mencapai kekayaan dan ketenaran. Wright bersaudara memulai dengan MENGAPA. Bukti selanjutnya bahwa Langley dimotivasi oleh APA adalah, beberapa hari setelah Orville dan Wilbur berhasil terbang, Langley menyerah. Dia keluar dari bisnis itu. Sebenarnya dia bisa berkata, "Penemuan mereka menakjubkan, sekarang aku akan meningkatkan teknologi mereka." Tetapi dia tidak melakukannya. Dia menganggap kekalahan itu memalukan—uji terbangnya sendiri telah mendarat di Sungai Potomac, dan media mengolok-oloknya. Dia terlalu peduli pada anggapan orang lain terhadap dirinya, dia begitu disibukkan oleh keinginannya untuk tenar. Dia tidak menjadi orang yang pertama, jadi dia berhenti begitu saja.

Inovasi Terjadi di Tepian

Tim impian tidak selalu tim yang indah. Ketika sebuah tim pakar berkumpul sering kali mereka bekerja untuk dirinya sendiri dan bukan untuk kebaikan bersama. Inilah yang terjadi ketika perusahaan merasa perlu membayar mahal untuk "mendapatkan bakat yang terbaik". Orang-orang itu belum tentu muncul karena mereka memercayai MENGAPA-nya kita, mereka muncul untuk uang. Ini adalah sebuah manipulasi yang klasik. Tidak banyak jaminan yang bisa kita dapatkan dengan membayar mahal orang dan meminta mereka untuk memunculkan gagasan-gagasan besar. Tetapi kita akan mendapat lebih banyak kerja-tim dan solidaritas persaudaraan dengan mengum-

pulkan tim yang terdiri atas orang-orang yang berpikiran sama dan memberi mereka sebuah isu untuk diperjuangkan. Langley mengumpulkan sebuah tim impian dan menjanjikan kekayaan. Wright bersaudara menginspirasi sekelompok orang untuk bergabung dengan mereka di dalam upaya mengejar sesuatu yang lebih besar daripada setiap orang dalam tim. Kebanyakan perusahaan memberi sesuatu untuk dikerjakan oleh orang-orangnya. Sebaliknya, sebagian besar organisasi yang inovatif memberi sesuatu untuk dituju kepada orang-orangnya.

Peran seorang pemimpin bukanlah memunculkan semua ide besar. Peran pemimpin adalah menciptakan suatu lingkungan di mana ide-ide besar bisa terjadi. Orang-orang yang berada di dalam perusahaan, mereka yang berada di garis depanlah, yang paling bisa menemukan cara-cara baru dalam melakukan segala sesuatunya. Misalnya, orang-orang yang menjawab telepon dan bicara dengan pelanggan adalah orang yang paling mengetahui jenis pertanyaan yang mereka dapatkan dibandingkan seseorang yang duduk di kantor eksekutif mewah nun jauh di sana. Jika orang-orang di dalam perusahaan diberitahu untuk datang ke tempat kerja dan melakukan tugasnya, maka hanya itu yang akan mereka lakukan. Jika mereka terus diingatkan tentang MENGAPA perusahaan didirikan dan diberitahu untuk selalu mencari cara guna mewujudkan isu yang diperjuangkan itu ketika mereka melakukan tugasnya, maka mereka akan berbuat lebih banyak daripada sekadar menjalankan tugasnya.

Steve Jobs, misalnya, tidak secara pribadi memunculkan iPod atau iTunes atau iPhone. Orang-orang lain di dalam perusahaanlah yang menemukannya. Jobs hanya memberi saring-

an, konteks, tujuan yang lebih tinggi, di seputar mana orang akan berinovasi: temukan industri-industri *status-quo* yang ada, industri yang perusahaan-perusahaannya berusaha melindungi model bisnis kuno mereka, dan tantanglah mereka. Inilah sebab MENGAPA Apple didirikan, inilah yang dilakukan oleh Jobs dan Wozniak ketika mereka memulai perusahaan, dan inilah yang sejak itu telah dilakukan oleh orang-orang Apple. Ini sebuah pola yang berulang. Pegawai Apple hanya mencari cara-cara untuk mewujudkan isu perjuangannya di sebanyak mungkin tempat. Dan cara ini berhasil.

Tidak sama halnya di banyak perusahaan lain. Perusahaan yang merumuskan diri dengan APA yang mereka lakukan dan bukan dengan MENGAPA mereka melakukannya akan menginstruksikan orang-orangnya untuk menjadi inovatif di seputar suatu produk atau jasa saja. "Jadikan lebih baik," begitu perintah mereka. Mereka yang bekerja untuk pesaing Apple, perusahaan-perusahaan yang merumuskan dirinya sebagai "pabrikan komputer", datang ke kantor untuk mengembangkan komputer yang "lebih inovatif". Paling-paling mereka bisa menambah RAM, satu atau dua fitur lain, atau, seperti yang telah dilakukan oleh salah satu pembuat PC, memberi pilihan warna untuk kemasan luar komputer mereka. Ini tidak bisa dianggap gagasan yang berpotensi mengubah jalannya suatu industri. Tentu fitur itu menyenangkan, tetapi itu bukan inovasi. Jika kita ingin tahu bagaimana sekarang ini Colgate menemukan dirinya bersama 32 jenis pasta gigi, itu karena setiap hari orang-orangnya datang ke kantor untuk mengembangkan

pasta gigi yang lebih baik tetapi bukan, misalnya, mencari cara untuk membantu orang merasa lebih percaya diri.

Apple tidak pernah kehabisan ide yang bagus; ada banyak pemikir yang cerdas dan inovatif di sebagian perusahaan. Tetapi perusahaan yang hebat akan memberi sebuah tujuan atau tantangan kepada orang-orangnya, di seputar mana mereka dapat mengembangkan ide-ide dan bukan sekadar memerintahkan mereka untuk membuat perangkap tikus lebih bagus. Perusahaan-perusahaan yang mempelajari pesaingnya dengan harapan bisa menambah fitur serta keunggulan yang akan menjadikan produk mereka "lebih baik" sebenarnya hanya bekerja untuk memaku perusahaan pada APA yang mereka lakukan. Perusahaan yang memiliki perasaan MENGAPA yang jelas akan cenderung mengabaikan pesaing, sedangkan perusahaan yang tidak memiliki perasaan yang jelas tentang MENGAPA-nya hanya terobsesi dengan apa yang dilakukan oleh orang lain.

Kemampuan sebuah perusahaan untuk berinovasi bukan hanya bermanfaat untuk mengembangkan ide-ide baru, tetapi sangat berharga dalam menghadapi kesulitan. Ketika orang datang bekerja dengan rasa memiliki tujuan yang lebih tinggi, mereka akan lebih mudah menghadapi saat yang sulit atau bahkan menemukan peluang di saat yang sulit itu. Orang yang datang bekerja dengan rasa MENGAPA yang jelas akan kurang rentan untuk menyerah setelah beberapa kegagalan, karena mereka memahami adanya tujuan yang lebih tinggi. Thomas Edison, seseorang yang jelas digerakkan oleh tujuan yang lebih tinggi, pernah berkata, "Saya bukan menemukan satu cara untuk membuat bola lampu, saya telah menemukan seribu cara untuk tidak membuat bola lampu."

Southwest Airlines tersohor karena memelopori pergantian-sepuluh-menit—kemampuan untuk mengosongkan, menyiapkan, dan mengisi kembali pesawat dalam sepuluh menit. Kemampuan ini membantu perusahaan untuk menghasilkan lebih banyak uang, karena semakin lama pesawat berada di langit, semakin baik kinerja perusahaan. Yang tidak disadari oleh banyak orang adalah, inovasi ini lahir dari kesulitan. Pada tahun 1971, Southwest kekurangan uang tunai dan perlu menjual salah satu pesawatnya untuk mempertahankan bisnis. Tinggal tiga pesawat yang tersisa untuk mengisi jadwal penerbangan yang biasanya diisi oleh empat pesawat. Mereka mempunyai dua pilihan: mengecilkan operasi mereka, atau mencari cara untuk menyiapkan sebuah pesawat agar bisa langsung terbang lagi dalam waktu sepuluh menit. Dengan demikian lahirlah pergantian-sepuluh-menit.

Jika sebagian besar pegawai maskapai penerbangan lain hanya akan berkata bahwa hal itu tidak bisa dilakukan, orang-orang Southwest berkumpul untuk mencari tahu bagaimana tugas yang sepertinya mustahil itu akan bisa dilaksanakan. Sekarang ini inovasi mereka masih mendatangkan keuntungan. Karena kemacetan bandar udara yang semakin meningkat, pesawat-pesawat yang lebih besar, dan barang bawaan yang semakin berat, sekarang Southwest membutuhkan sekitar 25 menit guna menyiapkan pesawatnya untuk terbang kembali. Tetapi, jika mereka ingin mempertahankan jadwal terbang yang sama tetapi menambah lima menit saja kepada waktu-pergantiannya, mereka akan membutuhkan tambahan delapan belas pesawat dengan biaya hampir satu miliar dolar.

Kemampuan Southwest yang luar biasa untuk menyelesaikan masalah, kecerdikan Apple yang luar biasa untuk berinovasi, dan kemampuan Wright bersaudara untuk mengembangkan sebuah teknologi bersama timnya, semuanya dimungkinkan oleh satu alasan yang sama: mereka percaya bahwa mereka bisa dan mereka memercayai orang-orangnya untuk melakukannya.

Definisi Kepercayaan

Didirikan oleh Sir Francis Baring di tahun 1762, Barings Bank adalah bank dagang tertua di Inggris. Bank ini, yang telah menyintas Perang Napoleon, Perang Dunia I, dan Perang Dunia II, tidak bisa menyintas kecenderungan pengambilan risiko dari satu pedagang yang menyatakan dirinya sendiri sebagai pedagang yang jahat. Nick Leeson seorang diri menjatuhkan Barings Bank di tahun 1995 dengan melakukan beberapa perdagangan yang tidak biasa dan berisiko sangat tinggi. Seandainya saja angin terus bertiup ke arah yang benar, Leeson akan membuat dirinya sendiri dan Barings Bank sangat kaya dan dia akan dianggap sebagai pahlawan.

Namun, itulah sifat dari hal-hal yang tidak bisa diduga seperti cuaca dan pasar keuangan. Beberapa orang mengatakan bahwa apa yang dilakukan Leeson tidaklah lebih dari berjudi. Dan, berjudi sangatlah berbeda dari risiko yang terukur. Risiko yang terukur mengakui bahwa kerugian besar bisa terjadi, tetapi ada langkah-langkah yang diambil untuk menjaga atau merespons hasil yang tidak diinginkan, yang kecil kemungkinannya untuk terjadi namun bukan mustahil. Walaupun maskapai pe-

nerbangan mengatakan pada kita bahwa pendaratan darurat di air akan "kecil kemungkinannya", mereka tetap menyediakan jaket-pelampung. Dan, kita senang bahwa mereka menyediakannya, bahkan jika itu hanya untuk menenangkan pikiran. Tidak menyiapkan jaket-pelampung adalah tindakan berjudi yang tidak akan dilakukan oleh sebagian besar maskapai penerbangan, walaupun mereka memiliki peluang yang sangat besar untuk memenangkan perjudian itu.

Memang aneh bahwa Leeson memegang dua jabatan di Barings Bank, sebagai pedagang dan sebagai penyelianya sendiri, tetapi fakta itu tidaklah menarik dibandingkan pokok perkaranya. Juga tidak terlalu menarik bahwa satu orang bisa memiliki toleransi yang sedemikian besarnya terhadap risiko sehingga dia bisa menciptakan kerusakan yang begitu besar. Kedua hal itu adalah faktor-faktor jangka pendek. Kedua hal itu akan berakhir jika Leeson meninggalkan perusahaan atau berganti pekerjaan, atau jika Barings Bank menetapkan seorang penyelia baru untuk mengawasi pekerjaan Leeson. Yang lebih menarik adalah budaya di bank itu yang memungkinkan hadirnya kondisi-kondisi seperti itu. Barings Bank telah kehilangan MENGAPA-nya.

Budaya di Barings sudah tidak lagi menjadikan bank itu sebagai tempat orang datang bekerja karena terinspirasi. Termotivasi, ya, tetapi bukan terinspirasi. Termanipulasi oleh janji imbalan besar untuk kinerja yang unggul, tetapi bukan terinspirasi untuk bekerja demi kepentingan terbaik bagi Barings secara keseluruhan. Seperti yang dilaporkan oleh Leeson sendiri tentang bagaimana dia bisa melakukan perilaku yang beri-

siko itu dalam waktu yang sangat lama, dia mengatakan bahwa hal itu terjadi bukan karena orang lain tidak mengetahui bahwa apa yang dia lakukan mengandung potensi bahaya. Tetapi lebih buruk dari itu. Di sana ada stigma terhadap orang yang berani bicara. "Orang-orang di kantor Barings di London," kata Leeson menjelaskan, "sudah dikenal tidak berani mengajukan pertanyaan yang bodoh, karena takut tampak bodoh di depan semua orang lain." Tidak adanya nilai-nilai dan kepercayaan yang jelas, bersamaan dengan budaya yang lemah yang diakibatkannya, telah menciptakan lingkungan bagi orang-orang yang hanya bertindak untuk dirinya sendiri, dan dampak jangka panjangnya tidaklah lebih dari bencana. Ini adalah budaya manusia purba yang tinggal di gua. Jika orang-orang tidak membela komunitasnya, maka manfaat sebuah komunitas akan buyar. Banyak perusahaan yang memiliki pegawai dan penjual yang hebat, tetapi hanya sedikit yang memiliki budaya yang menghasilkan orang-orang yang hebat, bukan hanya satu atau dua tetapi dari sebagian besar orangnya.

Kepercayaan adalah sesuatu yang menakjubkan. Kepercayaan memungkinkan kita mengandalkan orang lain. Kita mengandalkan orang yang kita percayai untuk memberi nasihat dalam membuat keputusan. Kepercayaan adalah batu landas bagi kemajuan hidup, keluarga, perusahaan, masyarakat, dan spesies kita. Kita memercayai orang-orang di komunitas kita untuk menjaga anak-anak kita agar kita bisa pergi makan di luar. Jika diberi pilihan di antara dua calon penjaga-anak, kemungkinan besar kita akan memercayai seorang penjaga-anak yang tidak terlalu berpengalaman tetapi tinggal di dekat kita dibanding-

kan orang lain yang sangat berpengalaman tetapi tinggal jauh dari kita. Kita tidak mau memercayai seseorang dari luar karena kita tidak tahu apa pun tentang mereka, kata kita. Sebenarnya, kita juga tidak tahu apa pun tentang penjaga-anak yang tinggal di dekat kita, selain kenyataan bahwa dia berasal dari wilayah sekitar kita. Pada kasus ini, kita lebih memercayai rasa familier daripada pengalaman untuk sesuatu yang sangat penting—keamanan anak-anak. Kita percaya bahwa seseorang yang tinggal di komunitas kita dan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk memiliki kesamaan nilai dan kepercayaan dengan kita akan lebih memenuhi syarat untuk menjaga sesuatu yang paling berharga dalam hidup kita dibandingkan seseorang yang memiliki riwayat pengalaman kerja yang panjang tetapi berasal dari tempat yang tidak kita kenal. Ini sungguh luar biasa. Ini membuat kita berhenti sejenak ketika mempertimbangkan bagaimana kita akan mempekerjakan orang: apa yang lebih penting, riwayat pengalaman mereka atau apakah mereka cocok dengan komunitas kita? Anak-anak mungkin lebih penting daripada jabatan yang kita inginkan di dalam suatu organisasi, tetapi sepertinya kita memberlakukan standar yang sangat berbeda. Apakah di sini ada asumsi yang keliru tentang siapa calon pegawai yang terbaik?

Secara historis, kepercayaan memiliki peran yang lebih besar dalam memajukan perusahaan dan masyarakat dibandingkan sekadar keterampilan. Seperti pasangan yang meninggalkan anak-anaknya untuk makan di luar, kelompok-kelompok di dalam masyarakat akan pergi dengan percaya diri karena mengetahui bahwa rumah dan keluarganya akan tetap aman

ketika mereka kembali. Jika tidak ada kepercayaan, tidak ada orang yang akan mengambil risiko. Tidak ada risiko berarti tidak ada penjelajahan, tidak ada percobaan, dan tidak ada kemajuan bagi masyarakat secara keseluruhan. Ini adalah konsep yang luar biasa: hanya ketika bisa memercayai suatu budaya atau organisasilah orang-orang akan mengambil risiko pribadi untuk memajukan budaya atau organisasi itu secara keseluruhan. Tidak ada alasan lain dari semua ini selain, pada akhirnya, demi kesehatan dan ketahanan hidup pribadi mereka.

Terlepas dari seberapa berpengalamannya dan mahirnya, seorang seniman *trapeze* tidak akan mencoba lompatan menentang-kematian yang baru tanpa terlebih dulu mencoba dengan jala pengaman di bawahnya. Dan tergantung pada seberapa mengerikannya lompatannya, mungkin dia akan bersiteguh untuk selalu mempunyai jala pengaman di bawahnya. Selain manfaat nyata bahwa jala itu akan menahan jika kita jatuh, juga terdapat manfaat psikologis. Mengetahui bahwa ada jala pengaman di bawahnya, seniman *trapeze* akan lebih percaya diri dalam mencoba sesuatu yang baru, atau melakukannya berulang-ulang. Tanpa jala pengaman, dia hanya akan melakukan lompatan yang aman, yang dia tahu dengan pasti bahwa dia dapat mendarat dengan baik. Semakin dia percaya pada kualitas jala pengamannya, semakin dia berani mengambil risiko pribadi untuk mempertontonkan pertunjukan yang lebih baik. Kepercayaan yang diberikan oleh pengelola sirkus kepadanya dengan menyediakan jala pengaman mungkin akan membesarkan hati seniman sirkus yang lain. Semua seniman sirkus itu

akan lebih percaya diri untuk mencoba hal-hal baru dan mendorong diri mereka lebih jauh. Kumpulan kepercayaan diri dan risiko pribadi itu mengakibatkan seluruh sirkus berkinerja lebih baik, menciptakan pertunjukan yang lebih baik. Pertunjukan yang lebih baik berarti lebih banyak penonton. Dan seluruh sistem sirkus itu menjadi tumbuh lebih baik. Semua ini tidak akan terjadi tanpa kepercayaan. Bagi orang-orang yang berada di dalam suatu komunitas, atau suatu organisasi, mereka harus percaya bahwa pemimpin mereka menyediakan jala pengaman—jala pengaman praktis atau emosional. Bersama perasaan terdukung itu, orang-orang yang berada di dalam organisasi akan lebih mungkin berupaya lebih keras, yang pada akhirnya akan bermanfaat bagi kelompok secara keseluruhan.

Saya perlu mengakui bahwa selalu ada orang yang akan mengambil risiko, untuk pertama kalinya atau berulang kali, tanpa jala pengaman. Selalu akan ada orang yang mau menjelajah terlepas dari siapa yang ada di rumah untuk menjaga benteng. Terkadang orang-orang ini mendapatkan tempat yang berhak dia dapatkan sebagai inovator. Orang-orang yang menerabas batas, yang melakukan hal-hal yang tidak akan mau dilakukan orang-orang lain. Beberapa di antaranya mungkin memajukan bisnis atau bahkan masyarakat. Dan beberapa di antaranya mati sebelum mencapai apa pun.

Ada perbedaan besar di antara melompat keluar dari pesawat terbang dengan parasut dan melompat tanpa parasut. Keduanya menghasilkan pengalaman yang luar biasa, tetapi hanya satu yang meningkatkan kemungkinan untuk bisa melakukan-

nya lagi lain kali. Seorang seniman *trapeze* yang berkepribadian rentan untuk mengambil risiko besar tanpa jala pengaman menjadi bintang di pertunjukan yang biasa-biasa saja. Tetapi bagaimana jika dia mati atau pergi untuk bergabung dengan sirkus yang lain? Inilah paradigma di mana seseorang termotivasi oleh keuntungan-diri semata tanpa mempertimbangkan akibat atau manfaat bagi organisasi tempat dia bekerja. Pada kasus seperti ini, upayanya mungkin baik bagi orang itu sendiri dan mungkin bagi kelompok, tetapi manfaatnya, terutama bagi kelompok, akan sangat terbatas. Dengan berjalannya waktu, sistem ini akan runtuh, sering kali dengan efek yang buruk bagi organisasi. Mengembangkan kepercayaan untuk membesarkan hati semua orang, bukan hanya untuk orang yang rentan untuk mengambil risiko, seperti Nick Leeson, adalah strategi jangka panjang yang lebih baik.

Organisasi-organisasi yang hebat menjadi hebat karena orang-orang di dalam organisasi itu merasa terlindungi. Rasa budaya yang kuat akan menciptakan rasa memiliki yang kuat dan ini bertindak sebagai jala pengaman. Orang-orang datang untuk bekerja dengan mengetahui bahwa bos, rekan kerja, dan organisasi secara keseluruhan akan menjaga mereka. Ini akan memunculkan perilaku yang setara. Keputusan, upaya, dan perilaku pribadi yang mendukung akan bermanfaat dan melindungi kepentingan jangka panjang organisasi secara keseluruhan.

Southwest Airlines, sebuah perusahaan yang terkenal akan fokusnya pada pelanggan, bukan percaya bahwa pelanggan se-

lalu benar. Southwest tidak akan menoleransi pelanggan yang melecehkan stafnya. Mereka lebih menginginkan pelanggan seperti itu terbang dengan maskapai penerbangan yang lain. Mungkin tampak sedikit ironis bahwa perusahaan yang memiliki layanan pelanggan yang terbaik itu malah lebih berfokus pada pegawainya dibandingkan pelanggannya. Kepercayaan di antara pihak manajemen dan pegawailah, dan bukan dogma, yang menghasilkan layanan pelanggan yang hebat. Jadi, adalah prasyarat, bahwa seseorang memercayai budaya di mana mereka bekerja, di tempat mereka bekerja untuk kesamaan nilai dan kepercayaan dari budaya itu. Tanpa itu, seorang pegawai, misalnya, bukanlah pegawai yang cocok dan kemungkinan besar akan bekerja hanya untuk kepentingannya sendiri tanpa mempertimbangkan kebaikan bersama. Tetapi, jika orang-orang yang berada di dalam organisasi adalah orang yang cocok, maka peluang untuk "memberikan yang lebih baik," untuk menjelajah, mencipta, berinovasi, memajukan, dan yang lebih penting, melakukannya berulang-ulang, akan meningkat pesat. Hanya dengan saling percayalah sebuah organisasi bisa menjadi hebat.

Kepercayaan yang Sesungguhnya Datang dari Hal-hal yang Tidak Kasat-mata

"Rambo 2," kata suara di radio Brigadir Jenderal Jumper, memanggil dirinya dengan nama panggilan radionya. "Kelompokmu 180, 25 mil, mendekat dengan cepat."

"Kontak radar Barnyard," jawab Rambo 2, melaporkan bahwa dia telah menangkap kelompok musuh di radarnya sendiri.

John Jumper, seorang jenderal bintang satu, adalah seorang pilot F-15 yang berpengalaman dengan ribuan jam terbang dan lebih dari seribu jam tempur. Dilihat dari standar mana pun, dia adalah salah satu yang terbaik. Dilahirkan di Paris, Texas, dia telah menikmati karier yang cemerlang. Dia telah menerbangkan segala sesuatu yang dimiliki oleh Angkatan Udara Amerika Serikat, mulai dari pesawat angkut-barang sampai jet tempur. Cemerlang dan dipuja, komandan dari sayap tempurnya sendiri, dia adalah wujud dari apa artinya menjadi pilot pesawat tempur. Pintar dan percaya diri.

Tetapi pada hari itu, reaksi Jumper tidak selaras dengan situasi yang dia hadapi. Pada jarak 25 mil, seharusnya dia menembakkan senjatanya atau melakukan gerakan menyerang. Khawatir bahwa Jumper mengamati kontak yang salah di radarnya, Kapten Lori Robinson dengan tenang mengulang apa yang bisa dia lihat dari jarak jauh:

"Rambo 2 konfirmasi kontak radar kelompok ANDA sekarang 190 dua puluh mil."

Sebagai pengendali senjata udara yang memperhatikan aksi itu di layar radarnya di pusat perintah-dan-kendali terdekat, Lori Robinson bertanggung jawab mengarahkan pilot ke arah pesawat musuh agar pilot bisa menggunakan senjatanya untuk menyerang dan menghancurkan mereka. Bukan seperti pengendali lalu-lintas udara, yang pekerjaannya mengurai lalu-lintas udara, pengendali senjata justru harus mendekatkan pesawat. Dari sudut pandang layar radar, hanya pengendali senjata yang memiliki gambaran besar, karena sistem navigasi di pesawat pilot hanya menunjukkan apa yang ada persis di depan pesawat.

Tetapi Kapten Robinson memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang lebih besar daripada sekadar memandangi layar radar, sesuatu yang lebih bermakna daripada hanya menjadi mata dan telinga bagi para pilot yang meluncur ke dalam bahaya dengan kecepatan 1500 mil per jam. Kapten Robinson tahu MENGAPA pekerjaannya penting. Dia memandang dirinya bertanggung jawab untuk melapangkan jalan bagi para pilot yang diasuhnya agar mereka bisa melakukan apa yang perlu mereka lakukan, agar mereka bisa percaya diri dalam mendorong diri dan pesawat mereka lebih jauh lagi. Dan untuk alasan inilah, dia luar biasa bagus dalam pekerjaannya. Robinson tidak bisa melakukan kesalahan. Jika melakukan kesalahan, dia akan kehilangan kepercayaan dari pilot-pilotnya dan, lebih parah lagi, mereka akan kehilangan kepercayaan pada diri mereka sendiri. Kita tentu tahu bahwa kepercayaan dirilah yang membuat pilot pesawat tempur sangat bagus dalam tugasnya.

Lalu itu terjadi. Kapten Robinson bisa mengetahui dari suara tenang Jumper di radio bahwa Jumper tidak menyadari ancaman yang mendekatinya. Di hari yang cerah, 20.000 kaki di atas gurun, alarm berteriak di jet tempur ultra-modern senilai 25 juta dolar yang dipiloti oleh Jumper. Dia mengangkat kepalanya dari layar radar dan melihat musuh mendekatinya. "*BREAK RIGHT! BREAK RIGHT!*" teriaknya ke radionya. Pada 9 Oktober 1988, Brigadir Jenderal John P. Jumper terbunuh.

Kapten Robinson menunggu. Ada ketenangan yang aneh. Tidak lama kemudian Jumper bergegas memasuki ruang rapat di Markas Angkatan Udara Nellis. "Kau membuatku mati!" te-

riaknya kepada Kapten Robinson. Berlokasi di gurun Nevada, Nellis adalah markas bagi Sekolah Senjata Tempur Angkatan Udara, dan pada hari itu, Jenderal John Jumper mendapat serangan langsung dari jet tempur Angkatan Udara Amerika Serikat lain yang berperan sebagai musuh.

"Pak, itu bukan kesalahanku," jawab Kapten Robinson dengan tenang. "Coba periksa rekaman videonya. Anda akan lihat sendiri." Jenderal Jumper, yang saat itu adalah komandan Sayap ke-57, lulusan USAF Fighter Weapon School, dan mantan instruktur di Nellis, rutin mengevaluasi setiap perincian dari setiap misi latihan yang dia terbangkan. Para pilot sering mengandalkan video rekaman untuk belajar dari latihan mereka. Video tidak bisa berbohong. Begitu pun pada hari itu. Video itu mengungkapkan bahwa kesalahan terletak pada dirinya, bukan pada Kapten Robinson. Ini adalah kesalahan klasik. Dia lupa bahwa dia adalah bagian dari tim. Dia lupa bahwa yang telah membuatnya hebat di pekerjaannya bukanlah hanya kemampuannya. Jumper menjadi salah satu yang terbaik karena ada orang-orang lain yang menjaganya. Sebuah infrastruktur sangat besar yang terdiri atas orang-orang yang tidak bisa dilihatnya.

Sudah jelas Jenderal Jumper telah diberi peralatan terbaik, teknologi terbaik, dan pelatihan terbaik yang bisa dibeli dengan uang. Tetapi para mekanik, guru, rekan-rekan pilot, budaya Angkatan Udara, dan Kapten Robinson itulah yang memastikan bahwa dia dapat memercayai dirinya sendiri untuk menyelesaikan pekerjaannya. Jenderal Jumper lupa MENGAPA dia bisa sangat bagus dan membuat keputusan sesaat yang bisa

menghabisi hidupnya. Tetapi justru inilah gunanya pelatihan, untuk menyerap pelajaran-pelajaran ini.

Sekitar enam belas tahun setelah pelajarannya di gurun Nevada itu, Jenderal Jumper memasuki hal-hal yang besar. Sekarang dia adalah pensiunan jenderal bintang-empat, dia bertugas sebagai kepala staf Angkatan Udara Amerika Serikat dari tahun 2001 sampai 2005, jabatan tertinggi di Angkatan Udara, bertanggung jawab untuk penyelenggaraan, pelatihan, dan peralatan dari hampir 700.000 pasukan dinas-aktif, perlindungan, cadangan, dan sipil yang bertugas di Amerika Serikat dan luar negeri. Sebagai anggota Gabungan Kepala Staf, bersamaan dengan kepala staf lain dia memberi nasihat kepada menteri pertahanan, Dewan Keamanan Nasional, dan presiden.

Tetapi ini bukan kisah tentang Jenderal Jumper. Ini adalah kisah tentang Lori Robinson. Sekarang dia sendiri adalah brigadir jenderal di Angkatan Udara, dia tidak harus mengamati radar lagi. Tidak ada lagi *bogey* dan *bandit*, julukan Angkatan Udara untuk orang baik dan orang jahat, di dalam hidupnya. Meski tugasnya telah berubah, Jenderal Robinson masih mengawali setiap hari dengan mengingatkan dirinya MENGAPA dia berangkat ke kantor.

Sebanyak dia merindukan "anak-anaknya", sebutannya bagi orang-orang yang bertugas di bawah komandonya, Jenderal Robinson masih mencari cara-cara untuk melapangkan jalan bagi orang lain agar mereka dapat mendorong diri sendiri dan organisasi mereka lebih jauh lagi. "Waktu untuk berpikir bagi diri sendiri sudah berakhir, ini bukan soal kalian lagi, ini soal letnan-letnan yang ada di belakang kalian," katanya

mengingatkan murid-muridnya ketika dia menjadi instruktur di Fighter Weapons School. "Jika cukup banyak dari kita yang melakukan ini," katanya lebih lanjut, mengacu pada MENGAPA dia melakukan apa yang dia lakukan, "maka kita akan meninggalkan militer ini dan negara ini dalam keadaan yang lebih baik dibandingkan ketika kita menemukannya. Dan bukankah ini tujuannya?" Perasaan tentang tujuan, gagasan yang jelas tentang MENGAPA dia berangkat kerja, telah menjadi batu landas dari kesuksesan Jenderal Robinson. Dan itu menakjubkan.

Melapangkan jalan bagi orang lain agar mereka dapat percaya diri melakukan hal-hal yang lebih besar dan lebih baik, pada gilirannya niat ini telah menginspirasi orang lain untuk melapangkan jalan bagi Jenderal Robinson untuk melakukan hal yang sama. Sebagai perempuan di dunia militer yang sangat maskulin, dia menetapkan teladan tentang cara memimpin. Kepemimpinan yang hebat bukanlah tentang kelonggaran dan intimidasi; pemimpin yang hebat, seperti yang dibuktikan oleh Jenderal Robinson, memimpin dengan MENGAPA. Mereka menghidupi perasaan akan tujuan yang menginspirasi orang-orang di sekitarnya.

Jenderal Robinson begitu dipercaya sebagai pengendali senjata sehingga tidaklah biasa bagi para pilot di dalam latihan untuk meminta agar dia ditugaskan bersama mereka. "Pencapaian terbesar yang pernah kudapatkan adalah ketika orang-orang berkata, 'Jika aku pergi perang, aku menginginkan Lori di radio'," katanya. Dia adalah perempuan pertama di dalam sejarah Angkatan Udara yang memegang komando Sayap

Kendali Udara 552 di Markas Angkatan Udara Tinker, salah satu sayap terbesar di Komando Tempur Udara (pasukan yang menerbangkan pesawat kendali udara AWACS—suatu armada Boeing 707 dengan radar besar yang berputar di bagian atasnya). Dia adalah komandan pertama sayap tempur yang tidak muncul melalui peringkat pilot. Dia adalah instruktur Weapon School perempuan pertama yang mengajar di Air Force Fighter Weapons School, di mana Angkatan Udara melatih semua perwira terunggulnya. Di sana, dia menjadi guru yang paling dipuja—memenangkan gelar guru terbaik pada tujuh angkatan berturut-turut. Dia adalah direktur perempuan pertama Sekretaris Angkatan Udara dan Kepala Staf Air Force Executive Action Group. Pada tahun 2000, kepala Gabungan Kepala Staf berkata kepada Jenderal Robinson, pada saat dia masih seorang kapten, bahwa dialah yang memengaruhi gagasan-gagasannya tentang kekuatan udara. Dan, daftar pencapaiannya masih berlanjut.

Dalam semua hal, Jenderal Lori Robinson adalah pemimpin yang luar biasa. Beberapa orang yang berada di posisi manajemen bertindak seakan-akan mereka berada di sebuah pohon kera. Mereka memastikan bahwa kera-kera yang berada di atas hanya melihat senyum ketika menatap ke bawah. Tetapi terlalu sering kera-kera yang berada di bawah hanya melihat bokong ketika menatap ke atas. Pemimpin besar seperti Jenderal Robinson dihormati oleh orang-orang yang berada di atas dan di bawah. Orang-orang yang berada di bawah komandonya sangat memercayainya karena mereka tahu bahwa dia berkomitmen untuk merawat mereka. Dia sering terdengar berkata

kepada murid-muridnya di Fighter Weapons School: "Tidak ada yang tidak bisa diatasi." Dan, para atasannya juga sangat menghormatinya. "Aku tidak tahu bagaimana dia bisa melakukan separuh saja dari apa yang dia lakukan," kata orang-orang yang mengenalnya. Yang lebih penting, kalimat itu diucapkan dengan senyum dan hormat. Kemampuan Jenderal Robinson untuk memimpin bukanlah tumbuh karena dia yang paling pintar atau paling manis. Dia adalah pemimpin hebat karena dia mengerti bahwa kepercayaan dari suatu organisasi tidak didapatkan dengan cara mengesankan semua orang, tetapi dari upaya melayani orang-orang yang melayaninya. Kepercayaan yang tidak kasat-matalah yang memberi pengikut kepada seorang pemimpin, yang dia perlukan untuk menyelesaikan segalanya. Dan pada kasus Lori Robinson, segalanya terselesaikan.

Saya menggunakan kisah militer ini karena kisah ini menekankan maksud yang ingin saya sampaikan. Kepercayaan itu sangat penting. Kepercayaan muncul ketika kita menjadi bagian dari suatu budaya atau organisasi yang memiliki kesamaan nilai dan kepercayaan dengan kita. Kepercayaan terpelihara ketika nilai-nilai dan kepercayaan dikelola dengan aktif. Jika perusahaan tidak aktif dalam berusaha menyeimbangkan Lingkaran Emas-nya—kejelasan, disiplin, dan konsistensi—maka kepercayaan mulai runtuh. Sebuah perusahaan, tepatnya setiap organisasi, harus aktif berupaya mengingatkan setiap orang MENGAPA perusahaan atau organisasi itu ada. MENGAPA perusahaan itu didirikan. Apa yang mereka percayai. Mereka perlu menjaga agar setiap orang di dalam perusahaan bertanggung jawab kepada nilai-nilai dan prinsip-prinsip penuntun.

Sekadar menuliskannya di dinding tidaklah cukup—itu pasif. Bonus dan imbalan harus berpusat dan berdasarkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip itu. Perusahaan harus melayani orang-orang yang mereka harap akan mau melayaninya.

Dengan adanya keseimbangan pada Lingkaran Emas, orang-orang yang cocok untuk organisasi itu bisa percaya bahwa setiap orang bergabung untuk alasan yang sama. Ini juga satu-satunya cara agar setiap individu di dalam sistem itu bisa percaya bahwa orang lain bertindak untuk "meninggalkan organisasi dalam keadaan lebih baik dibandingkan ketika kita menemukannya," mengutip kembali kata-kata Jenderal Robinson. Inilah akar dari gairah, dari *passion*. *Passion* datang dari perasaan bahwa kita adalah bagian dari sesuatu yang kita percayai, sesuatu yang lebih besar daripada diri kita sendiri. Jika orang tidak percaya bahwa sebuah perusahaan diselenggarakan untuk memajukan MENGAPA-nya, maka *passion* itu akan menipis. Tanpa kepercayaan yang dikelola secara aktif, orang akan muncul untuk melakukan tugasnya dan terutama akan memedulikan dirinya sendiri. Inilah akar dari politik kantor—orang beraksi di dalam sebuah sistem untuk keuntungan-diri, sering kali dengan merugikan orang lain, bahkan perusahaan. Jika sebuah perusahaan tidak mengelola kepercayaan, maka orang-orang yang bekerja untuknya tidak akan percaya padanya, dan kepentingan-diri menjadi motivasi yang sangat membebani. Mungkin ini baik untuk jangka pendek, tetapi dengan berjalannya waktu, organisasi akan semakin melemah.

Herb Kelleher, visioner di balik Southwest Airlines, mengerti soal ini lebih dari sebagian besar orang lain. Dia mengenali

bahwa untuk memunculkan yang terbaik dari pegawainya, dia perlu menciptakan lingkungan di mana mereka merasa bahwa perusahaan peduli pada mereka. Dia tahu mereka akan unggul dengan sendirinya jika mereka merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan dapat menciptakan perbedaan. Ketika seorang jurnalis bertanya kepada Kelleher, siapa yang dia dahulukan, pemegang saham atau pegawainya, jawabannya dianggap menyimpang pada saat itu (dan sekarang pun masih dianggap menyimpang). "Ah, itu mudah," katanya, "pegawai lebih dulu dan jika pegawai diperlakukan dengan benar, mereka akan memperlakukan dunia luar dengan benar, dan dunia luar akan menggunakan lagi produk perusahaan, dan itu membuat pemegang saham senang. Hanya itulah jalannya dan ini sama sekali bukan teka-teki."

Pengaruh Orang Lain

Siapa yang lebih kita percayai, seseorang yang kita kenal atau seseorang yang tidak kita kenal? Apa yang lebih kita percayai, klaim di secarik iklan atau anjuran dari teman? Siapa yang lebih kita percayai, pramusaji yang mengatakan pada kita, "Semua yang ada di menu sangat enak," atau pramusaji yang mengatakan agar kita menghindari kaserol ayamnya? Semua pertanyaan ini terlalu gampang? Lalu bagaimana dengan yang satu ini: mengapa seseorang harus percaya pada kita?

Anjuran pribadi sangat berpengaruh terhadap kita. Kita memercayai penilaian orang lain. Ini adalah bagian dari budaya yang kuat. Tetapi, kita tidak memercayai penilaian sembarang

orang. Kita cenderung memercayai orang-orang yang memiliki kesamaan nilai dan kepercayaan dengan kita. Ketika kita percaya bahwa seseorang memikirkan kepentingan terbaik kita karena itu juga akan bermanfaat bagi mereka, maka seluruh kelompok akan mendapatkan manfaat. Kemajuan masyarakat banyak didasarkan pada kepercayaan di antara orang-orang yang memiliki kesamaan nilai dan kepercayaan.

Rasa percaya berada di tempat yang sama dengan MENGAPA—di otak limbik—dan sering kali cukup kuat untuk mengalahkan riset empiris, atau setidaknya benih keraguan. Inilah alasan mengapa begitu banyak manipulasi yang efektif; kita percaya bahwa orang lain lebih tahu daripada kita. Jelas, empat dari lima dokter gigi lebih tahu daripada kita ketika memilih permen karet (tetapi bagaimana dengan dokter gigi yang satu itu... apa yang diketahuinya yang tidak diketahui oleh empat dokter lainnya?). Tentu saja kita memercayai dukungan selebritas. Mereka kaya dan bisa menggunakan produk apa pun yang mereka inginkan. Jika mereka berani mempertaruhkan reputasi untuk mempromosikannya, pastilah produk itu bagus, bukan?

Mungkin kita sudah menjawab pertanyaan itu di benak kita. Jelas mereka menganjurkan produk itu karena mereka dibayar. Tetapi, jika dukungan selebritas memang tidak berhasil, perusahaan tidak akan menggunakannya. Atau mungkin ketakutan bahwa mereka "mungkin" berhasil itulah yang menggerakkan kedipan mata dan senyuman menggoda yang menganjurkan kita lebih memilih salah satu mobil atau salah satu lipstik dibandingkan mobil atau lipstik yang lain. Kenyataannya, tidak

satu pun dari kita yang imun terhadap efek dari seseorang yang kita kenal atau yang rasanya kita percayai dalam memengaruhi keputusan kita.

Konsep inilah yang mendasari penggunaan dukungan selebritas. Asumsinya, dengan menggunakan wajah atau nama yang bisa dikenal, orang akan lebih mungkin memercayai klaim yang mereka buat. Kesalahan dari asumsi ini adalah: status selebritas saja mungkin bisa memengaruhi perilaku, tetapi di tingkatan ini, sebenarnya ini hanyalah tekanan kelompok. Agar bisa berhasil, selebritas perlu mewakili beberapa isu perjuangan atau kepercayaan yang jelas. Misalnya, seorang atlet yang dikenal karena etos kerjanya mungkin bernilai bagi sebuah perusahaan yang memiliki kepercayaan yang sama. Atau seorang aktor yang dikenal karena karya sosialnya akan cocok bagi perusahaan yang dikenal karena perbuatan baiknya. Pada kasus-kasus ini, jelas bahwa perusahaan dan selebritas bekerja bersama untuk memajukan isu perjuangan yang sama. Baru-baru ini saya melihat sebuah iklan untuk TD Ameritrade yang mengetengahkan pemandu acara pagi, Regis Philbin dan Kelly Ripa. Saya masih mencari tahu isu perjuangan yang diwakili oleh kedua pemandu acara itu dan bagaimana kaitannya dengan soal memilih salah satu bank dibandingkan bank lainnya. Ketika suatu perusahaan mengatakan bahwa seorang selebritas mewakili "jenis kualitas yang kami ingin pelanggan kaitkan dengan kami," mereka luput sasaran. Selebritas adalah salah satu APA dari MENGAPA-nya perusahaan. Selebritas itu harus menghidupi kualitas-kualitas yang sudah ada di perusahaan. Tanpa terlebih dulu mengetengahkan kejelasan tentang

MENGAPA, maka manfaat penggunaan selebritas hanyalah meningkatkan pengenalan terhadap perusahaan.

Begitu banyak keputusan (dan perundingan kontrak) yang didasarkan pada suatu ukuran di industri iklan yang disebut nilai-Q—bisa dikatakan itu adalah ukuran tentang seberapa terkenalnya, seberapa tersohornya mereka. Semakin tinggi nilainya, semakin baik kesadaran orang akan selebritas ini. Informasi ini saja tidaklah cukup. Semakin jelas orang bisa mengerti MENGAPA-nya si pembicara, akan semakin baik pembicara itu dalam mewakili merek atau perusahaan yang berpikiran serupa dengannya. Tetapi tidak ada ukuran yang tersedia untuk mengukur MENGAPA-nya seorang selebritas, jadi akibatnya juga sangat jelas. Berbagai dukungan selebritas hanya bermanfaat untuk meningkatkan daya tarik selebritas itu sendiri. Kecuali jika pendengar yang ingin kita tarik bisa merasakan apa yang dipercayai oleh pembicara itu, kecuali jika pembicara itu adalah "salah satu dari kita," maka dukungan juru bicara atau selebritas itu mungkin akan meningkatkan pengenalan, bahkan mungkin akan meningkatkan penjualan untuk jangka pendek, tetapi akan gagal membangun kepercayaan.

Rekomendasi yang terpercaya akan cukup berdaya untuk mengalahkan fakta dan angka dan bahkan anggaran pemasaran yang bernilai jutaan dolar. Bayangkan seorang ayah belia yang ingin melakukan segala sesuatu yang benar untuk anaknya yang baru lahir. Dia memutuskan akan mendapatkan mobil baru—sesuatu yang aman, sesuatu untuk melindungi anaknya. Dia menghabiskan satu minggu untuk membaca semua majalah dan laporan, dia melihat semua iklan dan memutuskan

bahwa pada hari Sabtu dia akan membeli sebuah Volvo. Fakta-fakta sudah didapatkan dan keputusan sudah dibuat. Jumat malam dia dan istrinya pergi ke perjamuan makan. Berdiri di sisi wadah minuman adalah seorang teman mereka, seorang penyuka mobil dalam negeri. Ayah baru yang pemberani ini mendekati temannya dan dengan bangga mengumumkan bahwa, sebagai ayah baru, dia memutuskan untuk membeli Volvo. Tanpa berpikir sedikit pun, temannya menjawab, "Mengapa kau membeli Volvo? Mercedes adalah mobil teraman di jalan. Kalau peduli pada anakmu, kau akan membeli Mercedes."

Menjalankan hasratnya untuk menjadi ayah yang baik, tetapi juga memercayai pendapat temannya, yang akan terjadi adalah salah satu dari tiga hal berikut. (1) Ayah belia kita akan berubah pikiran dan membeli Mercedes; (2) dia tetap melanjutkan keputusan awalnya, tetapi disertai keraguan apakah dia telah melakukan hal yang benar; atau (3) dia akan kembali ke papan gambarnya untuk mengulang semua riset guna meyakinkan dirinya dengan keputusannya. Terlepas dari seberapa rasionalnya informasi yang ada di tangannya, kecuali jika keputusan itu *terasa* benar, stres akan meningkat dan rasa percaya diri akan menurun. Bagaimanapun cara kita memilahnya, pendapat orang lain akan berpengaruh. Dan pendapat dari orang yang kita percayai itulah yang paling berpengaruh.

Pertanyaannya bukanlah bagaimana perusahaan mobil harus bicara kepada sang ayah yang akan membeli mobil. Pertanyaannya bahkan bukanlah bagaimana mereka harus menghadapi pendapat yang sangat berpengaruh dari temannya. Konsep dari pembeli dan pemengaruh (*influencer*) bukanlah

konsep yang baru. Pertanyaannya, bagaimana kita mendapatkan cukup banyak pemberi pengaruh untuk bicara tentang kita agar kita bisa menjungkitkan sistem?

7

BAGAIMANA *TIPPING POINT* BEKERJA

Jika saya memberitahu kalian bahwa saya mengenal sebuah perusahaan yang telah menemukan sebuah teknologi menakjubkan yang akan mengubah cara kita menonton televisi, tidakkah itu akan menggelitik minat kita? Mungkin kita akan tertarik untuk membeli produk mereka atau menanam modal di perusahaan mereka. Lebih bagus lagi: mereka memiliki satu-satunya produk terbaik yang ada. Kualitasnya menjulang menembus atap, jauh lebih baik dari semua hal lain yang ada di pasaran. Dan, upaya humas mereka sangat hebat, mereka bahkan sudah menjadi bahan pembicaraan di semua rumah tangga. Berminat?

Inilah yang terjadi pada TiVo. Sebuah perusahaan yang sepertinya memiliki segala peluang untuk sukses tetapi ternyata mengalami kegagalan komersial dan keuangan. Karena sepertinya mereka memiliki resep sukses, kejatuhan TiVo melanggar semua kebijaksanaan konvensional. Tetapi, kegagalan mereka mudah dimengerti jika kita mempertimbangkan bahwa

mereka pikir APA yang mereka lakukan lebih penting daripada MENGAPA mereka melakukannya. Mereka juga mengabaikan Hukum Penyebaran Inovasi.

Pada tahun 2000, Malcolm Gladwell menciptakan titik jungkitnya (*tipping point*) sendiri ketika dia menceritakan pada kita bagaimana terjadinya *tipping point* di dalam bisnis dan masyarakat. Di dalam bukunya yang berjudul *The Tipping Point*, Gladwell mengenali kelompok-kelompok tertentu di populasi yang dia sebut sebagai penghubung dan pemengaruh. Tidak bisa diragukan bahwa gagasan-gagasan Gladwell sungguh tepat. Tetapi masih muncul pertanyaan, mengapa seorang pemengaruh mau bercerita tentang kita kepada semua orang? Para pemasar selalu berusaha memengaruhi para pemengaruh, tetapi hanya sedikit yang tahu caranya. Kita tidak bisa membantah bahwa *tipping point* memang terjadi dan kondisi-kondisi yang dijelaskan oleh Gladwell memang benar, tetapi bisakah sebuah *tipping point* terjadi dengan disengaja? Tidaklah mungkin bahwa *tipping point* hanyalah suatu fenomena kebetulan semata. Jika *tipping point* ini ada, seharusnya kita bisa merancang sebuah titik jungkit yang tetap bertahan setelah perubahan keadaan yang pertama. Inilah perbedaan antara sekadar tren dan gagasan yang mengubah sebuah industri atau masyarakat untuk selamanya.

Di dalam bukunya di tahun 1962, *Diffusion of Innovations*, Everett M. Rogers adalah orang pertama yang secara resmi menjelaskan bagaimana inovasi menyebar di masyarakat. Tiga puluh tahun kemudian, di dalam bukunya, *Crossing the Chasm*, Geoffrey Moore mengembangkan gagasan Roger untuk me-

nerapkan prinsipnya ke pemasaran produk teknologi-tinggi. Tetapi, Hukum Penyebaran Inovasi (*Law of Diffusion of Innovation*) menjelaskan lebih banyak daripada sekadar penyebaran inovasi atau teknologi. Ia menjelaskan penyebaran gagasan atau ide.

Jika kita tidak mengenal hukum ini, kemungkinan besar kita sudah mengenal beberapa istilahnya. Populasi kita dibagi menjadi lima segmen yang terentang di dalam sebuah kurva lonceng: inovator, pelopor, mayoritas dini, mayoritas lambat, dan kaum kolot.

Seperti yang dinyatakan oleh hukum ini, 2,5 persen pertama dari populasi adalah para inovator, 13,5 persen berikutnya adalah penganut dini. Para inovator, kata Moore, mengejar produk dan gagasan baru secara agresif dan tergelitik oleh setiap kemajuan yang bersifat fundamental; menjadi orang pertama adalah hal penting dalam hidupnya. Seperti yang ditunjukkan oleh namanya, inovator adalah sejumlah kecil dari populasi yang menantang kita semua untuk melihat dan memikirkan dunia dengan cara yang agak berbeda.

Pelopor mirip dengan inovator dalam soal menghargai kemajuan yang didatangkan oleh gagasan atau teknologi baru. Mereka cepat mengenali nilai dari gagasan baru dan bersedia menghadapi ketidak-sempurnaan karena mereka bisa melihat potensi. Walaupun cepat melihat potensi dan bersedia mengambil risiko untuk mencoba teknologi atau gagasan baru, pelopor bukanlah penghasil gagasan seperti inovator. Tetapi kedua kelompok ini serupa, kata Moore, dalam soal sangat mengandalkan intuisi. Mereka memercayai naluri.

Seperti inovator, pelopor bersedia membayar harga tinggi atau mengalami ketidak-nyamanan untuk memiliki suatu produk atau menganut gagasan yang dirasa benar, walaupun dalam tingkatan yang lebih rendah dibandingkan inovator. Mereka yang berada di sisi kiri kurva penyebaran adalah mereka yang berdiri di antrean selama enam jam untuk menjadi orang pertama yang membeli iPhone, jalan masuk Apple ke pasar telepon seluler, walaupun seminggu kemudian mereka bisa berjalan memasuki toko untuk membelinya tanpa harus menunggu. Kesediaan mereka untuk menderita ketidak-nyamanan atau membayar harga tinggi tidak ada kaitannya dengan kehebatan produk dan lebih berkaitan dengan perasaan mereka terhadap diri sendiri. Mereka ingin menjadi orang pertama.

Ini juga adalah jenis kepribadian yang membeli televisi layar-datar ketika pertama kali muncul walaupun harganya bisa mencapai 40 ribu dolar dan teknologinya masih jauh dari sempurna. Teman saya, Nathan, sangat cocok dengan profil ini. Saya pernah berjalan di rumahnya dan menghitung tidak ku-

rang dari dua belas *earpiece* Bluetooth untuk telepon selulernya berserakan di rumahnya. Saya bertanya mengapa dia memiliki begitu banyak. "Apa semuanya rusak?" tanya saya. "Tidak," jawabnya, "keluar model yang baru saja." (Juga ada sekitar lima laptop, berbagai model telepon seluler BlackBerry dan berkotak-kotak gawai lain yang berserakan tanpa pernah bekerja dengan baik.) Nathan adalah seorang pelopor.

Berikutnya, 34 persen populasi adalah mayoritas dini, dilanjutkan dengan mayoritas lambat, dan akhirnya kelompok kolot di sisi terkanan kisaran ini. Kelompok kolot adalah orang-orang yang membeli telepon tombol-tekan karena pabrik sudah tidak lagi membuat telepon tombol-putar. Mayoritas dini dan lambat adalah orang-orang yang berpikiran praktis. Bagi mereka, faktor-faktor rasional akan lebih penting. Mayoritas dini sedikit lebih nyaman dengan gagasan dan teknologi baru, tetapi tidak begitu halnya dengan mayoritas lanjut.

Semakin ke kanan kurva, semakin kita akan menemukan klien dan pelanggan yang mungkin membutuhkan apa yang kita miliki, tetapi belum tentu memercayai apa yang kita percayai. Sebagai klien, mereka adalah orang yang tidak pernah puas, terlepas dari seberapa kerasnya kita bekerja. Bersama mereka, biasanya segalanya akan ditentukan oleh harga. Mereka jarang setia. Mereka jarang memberi rujukan dan terkadang kita bertanya-tanya dengan kesal, mengapa kita masih mau berbisnis dengan mereka. "Mereka tidak paham," kata naluri kita. Pentingnya mengenali kelompok ini adalah agar kita bisa menghindar berbisnis dengan mereka. Mengapa kita ha-

rus membuang uang dan tenaga untuk mengejar orang-orang yang, pada akhirnya, akan berbisnis dengan kita jika kita memenuhi persyaratan praktis mereka tetapi tidak pernah akan setia jika kita tidak memenuhinya? Tidaklah sulit mengenali posisi orang-orang di dalam kisaran ini setelah kita berelasi dengan mereka; peluangnya adalah mencari tahu posisi mereka sebelum kita memutuskan untuk berbisnis dengan mereka.

Kita semua berada di tempat yang berlainan di dalam kisaran ini, tergantung pada produk atau gagasannya. Di waktu yang berlainan, sebagian besar dari kita sangat setia kepada produk dan gagasan tertentu dan menunjukkan perilaku sisi-kiri-kurva. Dan, untuk produk atau gagasan lain kita menunjukkan perilaku sisi-kanan-kurva. Ketika berada di salah satu sisi kisaran, sering kali kita sangat sulit memahami orang-orang yang berada di sisi lain karena perilaku mereka tidak masuk akal bagi kita. Saudari saya adalah seorang pelopor dalam tren fesyen, sedangkan saya kokoh berada di mayoritas lambat. Baru akhir-akhir ini saya menyerah dan membeli sepasang celana jins desainer yang harganya terlalu mahal. Perlu diakui bahwa celana itu bagus, tetapi saya masih berpikir bahwa celana itu terlalu mahal dan saya tidak bisa mengerti mengapa saudari saya berpikir celana itu pantas untuk dibayar mahal.

Sebaliknya, saya pelopor untuk beberapa jenis teknologi. Saya membeli pemutar DVD Blu-ray sebelum mereka menyempurnakan teknologinya. Saya membayarnya sekitar empat sampai lima kali lebih mahal dibandingkan pemutar DVD biasa. Saudari saya tidak bisa mengerti mengapa saya mau

menghamburkan uang untuk semua "benda yang tak berguna" itu. Kami tidak akan pernah sepakat untuk soal-soal ini.

Kita masing-masing menetapkan nilai yang berbeda untuk hal yang berbeda dan perilaku kita akan selaras dengan itu. Inilah salah satu alasan utama mengapa nyaris mustahil untuk "meyakinkan" nilai dari produk atau gagasan kita kepada seseorang atas dasar argumen rasional dan manfaat yang kasat-mata. Ini adalah perdebatan lama kita tentang Ferrari dan Honda Odyssey lagi. Perusahaan jins desainer (atau saudari saya) bisa bicara sampai berbusa-busa tentang pentingnya kualitas bahan, desain, dan pengerjaan kepada saya—dan semua itu hanya akan masuk dari telinga kiri untuk keluar dari telinga kanan. Begitu pula, akan bisa dibuktikan tanpa keraguan sedikit pun, manfaat memilih pemutar DVD yang berharga 500 dolar dibandingkan dengan yang berharga seratus dolar; saudari saya tidak akan mendengar satu pun kata dari pembuktian itu. Jadi, permainan manipulasi terjadi. Sekali lagi, walaupun efektif, manipulasi tidak menumbuhkan kesetiaan dan meningkatkan biaya serta stres pada semua pihak yang terlibat.

Kebanyakan orang atau organisasi yang memiliki sesuatu untuk dijual, apakah itu produk, jasa, atau gagasan, berharap bisa mencapai sukses atau penerimaan pasar-massal. Sebagian besar berharap bisa menembus puncak kurva. Tetapi, mencapai puncak kurva akan lebih mudah diucapkan daripada dilaksanakan. Ketika kita bertanya tentang tujuan kepada bisnis kecil, banyak yang akan menjawab bahwa mereka ingin menjadi bisnis miliaran dolar dalam sekian tahun. Tetapi malangnya, peluang perwujudannya tidaklah bagus. Dari 27 juta bisnis

yang terdaftar di Amerika Serikat, kurang dari dua ribu bisnis yang pernah mencapai penghasilan tahunan satu miliar dolar. Dan 99,9 persen dari bisnis di Amerika memiliki kurang dari lima ratus karyawan. Dengan kata lain, sukses pasar-massal sungguh sulit dicapai.

Perusahaan-perusahaan besar memiliki tantangan serupa untuk mengulang sukses pasar-massalnya. Hanya karena mereka pernah satu atau dua kali melakukannya tidaklah berarti mereka mengetahui cara untuk melakukannya di setiap waktu. The Zune, jalan masuk Microsoft ke pasar pemutar mp3 multigigabit, misalnya, dikoarkan untuk "mengalahkan iPod". Tetapi itu tidak terjadi. Bahkan jika kualitasnya sangat unggul, untuk sukses dibutuhkan lebih banyak dari sekadar produk dan pemasaran. Jangan lupa, teknologi Betamax yang unggul tidaklah mengalahkan teknologi VHS yang di bawah-standar sebagai format standar untuk pita-video di tahun 1980-an. Yang terbaik tidak selalu menang. Seperti setiap hukum alam, jika penerimaan pasar-massal sangat penting bagi kita, maka Hukum Penyebaran harus kita pertimbangkan. Jika kita menolak melakukannya, biayanya akan sangat besar dan hasilnya mungkin biasa-biasa saja, kalaupun bukan gagal.

Ternyata, ada ironi dari sukses pasar-massal. Sukses pasar-massal nyaris mustahil dicapai jika kita mengarahkan pemasaran dan sumber daya ke bagian tengah kurva lonceng, jika kita berusaha merayu orang-orang yang mewakili bagian tengah kurva tanpa terlebih dulu merayu pelopor. Ini memang bisa dilakukan, tetapi dengan biaya yang sangat besar. Ini karena, menurut Rogers, kelompok mayoritas dini tidak akan mencoba

sesuatu sampai ada orang lain yang mencobanya terlebih dulu. Kelompok mayoritas dini, bahkan seluruh kelompok mayoritas, membutuhkan anjuran dari orang lain yang telah mencoba produk atau jasa itu. Mereka perlu mengenal orang lain yang telah mengujinya. Mereka membutuhkan rekomendasi pribadi yang dipercaya.

Menurut Hukum Penyebaran, sukses pasar-massal hanya bisa dicapai setelah kita menembus sekitar 15 sampai 18 persen pasar. Itu karena kelompok mayoritas dini tidak akan mau mencoba sesuatu yang baru sampai orang lain mencobanya terlebih dulu. Inilah sebabnya kita harus menurunkan harga atau menawarkan layanan tambahan-nilai. Kita berusaha mengurangi risiko toleransi dari orang-orang yang berpikiran praktis ini sampai mereka merasa nyaman untuk membeli. Itulah yang disebut dengan manipulasi. Mereka mungkin membeli, tetapi mereka tidak akan setia. Jangan lupa, kesetiaan adalah ketika orang bersedia menderita beberapa ketidak-nyamanan atau membayar harga tinggi untuk berbisnis dengan kita. Mereka bahkan bisa menolak tawaran orang lain—sesuatu yang jarang dilakukan oleh kelompok mayoritas. Kemampuan untuk membuat sistem berjungkit adalah titik di mana pertumbuhan bisnis atau penyebaran suatu gagasan mulai bergerak dengan kecepatan yang luar biasa. Juga pada titik inilah produk mendapatkan penerimaan pasar-massal. Titik di mana suatu gagasan menjadi suatu gerakan. Ketika itu terjadi, pertumbuhan bukan hanya sangat besar, tetapi juga otomatis. Terjadi begitu saja.

Oleh karenanya, tujuan dari bisnis tidak boleh sekadar menjual kepada siapa pun yang menginginkan apa yang kita miliki—kelompok mayoritas—tetapi menemukan orang-orang

yang percaya pada apa yang kita percayai, orang-orang di sisi kiri kurva. Mereka melihat nilai yang lebih besar pada apa yang kita lakukan dan akan bersedia membayar harga tinggi atau menderita beberapa ketidak-nyamanan untuk menjadi bagian dari isu perjuangan kita. Mereka jugalah, yang atas keinginan sendiri, akan menceritakan kita kepada orang lain. Kelompok 15 sampai 18 persen itu bukan terdiri atas orang-orang yang sekadar mau membeli produk. Ini adalah persentasi dari orang-orang yang memiliki kesamaan nilai dan kepercayaan dengan kita dan ingin menggabungkan gagasan-gagasan, produk, dan jasa kita ke dalam hidupnya sebagai APA dari MENGAPA-nya mereka sendiri. Mereka melihat APA yang kita lakukan sebagai unsur kasat-mata yang menunjukkan tujuan, isu perjuangan, atau kepercayaan mereka sendiri kepada dunia luar. Kesediaan mereka untuk membayar harga tinggi atau menderita ketidak-nyamanan untuk menggunakan produk atau jasa kita mengatakan lebih banyak tentang diri mereka daripada tentang kita dan produk kita. Kemampuan mereka untuk melihat MENGAPA mereka perlu menggabungkan produk kita ke dalam hidup mereka menjadikan kelompok ini sebagai pelanggan yang paling setia. Mereka juga adalah pemegang saham dan pegawai yang paling setia. Terlepas di sebelah mana posisi mereka dalam kisaran penyebaran, inilah orang-orang yang bukan saja mencintai kita tetapi juga bicara tentang kita. Dapatkan cukup banyak orang dari sisi kiri kurva, maka mereka akan mendorong sisanya untuk mengikuti mereka.

Saya senang bertanya kepada para pebisnis tentang konversi mereka pada upaya-upaya bisnis yang baru. Banyak yang

menjawab dengan bangga, "Sepuluh persen." Bahkan jika kita mengabaikan prinsip Lingkaran Emas, hukum rata-rata mengatakan kita bisa memenangkan sekitar sepuluh persen dari bisnis. Lempar saja cukup banyak spageti ke dinding, dan sebagian di antaranya akan melekat. Untuk menumbuhkan bisnis, yang perlu kita lakukan hanyalah melakukan lebih banyak upaya baru, dan inilah sebabnya mengapa menumbuhkan bisnis dengan menyasar bagian tengah kurva akan sangat mahal. Meski mungkin bisnis bisa bertumbuh, namun rata-ratanya akan tetap sama, dan sepuluh persen tidaklah cukup bagi sistem untuk berjungkit.

Begitu pula, sepuluh persen pelanggan atau klien yang sudah kita miliki akan secara alami menunjukkan kesetiaan kepada kita. Tetapi mengapa mereka begitu setia? Seperti ketidak-mampuan kita untuk menjelaskan mengapa kita mencintai pasangan kita, penjelasan terbaik yang bisa kita buat tentang mengapa mereka adalah klien yang hebat adalah, "Mereka paham." Penjelasan ini mungkin terasa benar, tetapi sama sekali tidak bisa ditingkahi. Bagaimana kita bisa mendapatkan lebih banyak orang untuk "paham"? Inilah yang disebut Moore sebagai "*chasm*," peralihan antara pelopor dan mayoritas dini, dan ini sulit diseberangi. Tetapi tidak akan sulit jika kita kenal dengan MENGAPA.

Jika kita memiliki disiplin untuk berfokus pada pelopor, maka pada akhirnya mayoritas akan mengikutinya. Tetapi ini harus dimulai dengan MENGAPA. Tidaklah cukup untuk sekadar berfokus pada mereka yang disebut pemengaruh. Tantangannya adalah, pemengaruh yang mana? Ada orang-orang

yang tampaknya lebih cocok dengan profil seorang pemengaruh, tetapi pada kenyataannya kita semua adalah pemengaruh di saat yang berbeda untuk alasan yang berbeda. Kita tidak akan menginginkan sembarang pemengaruh, kita menginginkan seseorang yang percaya pada apa yang kita percayai. Hanya dengan begitulah mereka akan bicara tentang kita tanpa disuruh atau diberi imbalan. Jika mereka sungguh-sungguh percaya dengan apa yang kita percayai dan jika mereka benar-benar berada di sisi kiri kurva, mereka tidak perlu diberi imbalan; mereka akan melakukannya karena mereka ingin melakukannya. Tindakan pemberian imbalan kepada seorang pemengaruh adalah tindakan manipulatif. Ini membuat pemengaruh tidak autentik bagi kelompoknya. Tidak lama kemudian kelompoknya akan tahu bahwa anjurannya bukanlah demi kepentingan kelompok, tetapi demi kepentingan-diri satu orang saja. Kepercayaan tergerogoti dan nilai dari pemengaruh akan hilang.

Menolak Mempertimbangkan Hukum Penyebaran Akan Membebani Kita

Pada tahun 1997, TiVo mengebut memasuki pasar dengan piranti yang sangat baru. Hanya sedikit orang yang akan membantah bahwa sejak produk itu diperkenalkan sampai hari ini, TiVo memiliki produk berkualitas tertinggi di kategorinya. Humas publik perusahaan ini sangat hebat. Mereka telah mencapai suatu kesadaran-publik yang hanya bisa diimpikan oleh sebagian besar merek lain. Mereka telah menjadi istilah generik, seperti Kleenex, Band-Aids, dan Q-tips. Malah sebenarnya, mereka

telah mencapai lebih dari status generik; mereka telah menjadi sebuah kata kerja di dalam bahasa Inggris, "*to TiVo*."

Mereka memiliki dana yang baik dari modal usaha bersama dan memiliki teknologi yang bisa mengubah cara kita menonton televisi. Masalahnya, mereka memasarkan teknologinya langsung ke bagian tengah kurva lonceng. Melihat daya tarik pasar-massal, mereka mengabaikan prinsip-prinsip Hukum Penyebaran dan menyasar massa. Bersamaan dengan sasaran yang buruk, mereka berusaha menarik hati kelompok mayoritas yang sinis itu dengan menjelaskan APA yang dilakukan oleh produknya dan bukan menyatakan MENGAPA perusahaan atau produk itu ada. Mereka berusaha meyakinkan dengan fitur dan manfaat produk.

Pada dasarnya mereka berkata kepada pasar-massal:

> Kami punya produk baru.
> Produk ini bisa sejenak menghentikan siaran TV.
> Melewatkan iklan.
> Memutar kembali siaran.
> Mengingat kebiasaan menonton Anda dan merekam acara untuk Anda tanpa Anda perlu mengaturnya lebih dulu.

Keingin-tahuan para analis tergugah oleh potensi masa depan TiVo serta pesaingnya, Replay, suatu bisnis *start-up* yang didanai dengan baik oleh modal usaha bersama. Salah satu periset pasar memperkirakan bahwa apa yang disebut pesawat televisi pribadi ini akan mencapai 760.000 pelanggan di akhir tahun pertamanya.

Akhirnya TiVo kandas di tahun 1999. Mike Ramsay dan Jim Barton, dua mantan rekan yang telah mendirikan TiVo, yakin bahwa publik penonton TV sudah siap. Dan mungkin memang begitu kalau saja TiVo mengetahui bagaimana cara berbicara dengan mereka. Namun, terlepas dari keriuhan di antara para analis dan teknofil, penjualan mereka sangat mengecewakan. TiVo menjual sekitar 48.000 unit di tahun pertama. Sementara Replay, yang turut didukung oleh para pendiri Netscape, gagal mendapatkan pengikut dan malah terlibat pertengkaran dengan jaringan televisi karena memperbolehkan pemirsa melewatkan iklan. Pada tahun 2000, perusahaan memberlakukan strategi baru dan beberapa bulan kemudian menjualnya kepada SonicBlue, yang kelak mengajukan status bangkrut.

Para analis bingung mengapa mesin-mesin TiVo tidak laku. Sepertinya perusahaan itu memiliki segala sesuatu yang akan mendukung kesuksesannya. Bagaimanapun, mereka telah memiliki resep sukses: produk yang berkualitas, uang, kondisi pasar yang ideal. Pada tahun 2002, setelah TiVo berada di pasar selama sekitar tiga tahun, sebuah judul di majalah *Advertising Age* meringkas situasi dengan tepat: "*More U.S. Homes Have Outhouses than TiVos*." (Pada saat itu, di Amerika Serikat, terdapat 671.000 rumah yang memiliki ruang toilet di luar rumah, dibandingkan 504.000 sampai 514.000 rumah yang memiliki TiVo.) Bukan saja penjualannya buruk, tetapi perusahaan juga tidak menguntungkan bagi para pemegang sahamnya. Di awal penjualan saham perdananya di tahun 1999, saham TiVo diperdagangkan sedikit di atas empat puluh dolar per saham. Beberapa bulan kemudian sahamnya mencapai puncaknya, sedikit di

atas lima puluh dolar. Sepanjang sisa tahun, saham itu menurun dengan stabil, dan kecuali untuk tiga periode singkat sejak 2001, sahamnya tidak pernah diperdagangkan di atas sepuluh dolar.

Jika kita menerapkan prinsip Lingkaran Emas, jawabannya akan jelas—orang tidak membeli APA yang kita lakukan, mereka membeli MENGAPA kita melakukannya, dan TiVo berusaha meyakinkan konsumen untuk membeli dengan hanya memberitahu APA yang dilakukan oleh produknya. Fitur dan manfaat rasional. Respons pasar-massal teknofobik yang berpikiran praktis itu sudah bisa diramalkan. "Saya tidak mengerti. Saya tidak membutuhkannya. Saya tidak menyukainya. Kau hanya membuat saya takut." Ada sejumlah kecil orang yang setia pada TiVo, mungkin sekitar sepuluh persen, orang-orang yang "paham", yang tidak membutuhkan penjelasan yang jelas tentang MENGAPA. Sampai hari ini mereka tetap ada, tetapi tidak cukup banyak untuk menciptakan *tipping point* yang dibutuhkan dan telah diramalkan oleh TiVo.

Seharusnya TiVo bicara tentang apa yang mereka percayai. Seharusnya mereka bicara tentang MENGAPA produk itu diciptakan, lalu menuang modal untuk membagikan penemuannya kepada kelompok inovator dan pelopor yang percaya pada apa yang mereka percayai. Jika mereka memulai promosi penjualannya dengan MENGAPA produk itu diciptakan, maka produk itu sendiri akan menjadi bukti dari tujuan yang lebih tinggi—bukti dari MENGAPA. Jika Lingkaran Emas mereka seimbang, mungkin hasilnya akan sangat berbeda. Bandingkan daftar awal dari fitur dan manfaat produk mereka dengan versi yang telah diperbaiki yang dimulai dengan MENGAPA berikut ini:

Jika Anda adalah jenis orang yang ingin memiliki kendali penuh atas setiap aspek dari hidup Anda, nah… kami mempunyai produk untuk Anda.

Produk ini bisa sejenak menghentikan siaran TV.

Melewatkan iklan.

Memutar kembali siaran.

Mengingat kebiasaan menonton Anda dan merekam acara untuk Anda tanpa Anda perlu mengaturnya lebih dulu.

Pada versi iklan yang satu ini, semua fitur dan manfaat rasional menjadi bukti kasat-mata dari MENGAPA produk itu diciptakan, dan bukan sekadar alasan untuk membeli. MENGAPA adalah kepercayaan yang menggerakkan keputusan, dan APA akan menyediakan cara untuk merasionalisasikan daya tarik produk.

Mengakui kegagalan mereka dalam memasuki segmen pasar yang benar, TiVo memberi penjelasan yang sangat rasional tentang apa yang terjadi. "Sampai orang-orang menggunakannya," kata Rebecca Baer, pembicara TiVo, kepada *New York Times* di tahun 2000, "mereka tidak mengerti mengapa mereka membutuhkannya." Jika alur logika ini benar, maka tidak ada teknologi baru yang akan pernah dimulai. Suatu fakta yang benar-benar keliru. Walaupun Ms. Baer benar dalam soal kegagalan pasar-massal untuk memahami nilai dari produk, tetapi TiVo-lah yang gagal berkomunikasi dengan benar dan menggalang sisi kiri kurva lonceng untuk mendidik dan menganjurkan penggunaan produk sehingga hanya sedikit orang yang "menggunakannya". TiVo tidak mulai dengan MENGAPA. Mereka mengabaikan sisi kiri kurva dan gagal

total dalam menemukan *tipping point*. Dan, untuk sebab itulah, "orang-orang tidak menggunakannya," dan pasar-massal tidak membelinya.

Kita maju ke satu dekade kemudian. TiVo tetap memiliki produk perekaman-video digital yang terbaik di pasar. Kesadaran publik terhadapnya terus menjulang. Sekarang, hampir setiap orang mengetahui apakah produk itu dan apa yang dilakukan oleh produk itu, tetapi masa depan perusahaan itu sama sekali tidak aman.

Meski jutaan pemirsa mungkin selalu mengatakan mereka meng-"TiVo"-kan segalanya, sayangnya, mereka tidak sedang menggunakan sebuah sistem TiVo. Mereka hanya meng-"TiVo"-kan acara-acara siaran TV dengan menggunakan perekam video digital yang disediakan oleh perusahaan TV kabel atau satelit. Banyak orang yang berusaha mengatakan bahwa kegagalan TiVo disebabkan oleh distribusi perusahaan TV kabel yang unggul. Tetapi kita tahu bahwa orang sering kali mau bertindak lebih jauh, membayar harga tinggi, atau menderita ketidak-nyamanan untuk membeli produk yang menggema di kedalaman hatinya. Sampai akhir-akhir ini, orang yang menginginkan motor Harley-Davidson pesanan-khusus haruslah menunggu enam bulan sampai satu tahun. Dengan standar apa pun, itu adalah layanan yang buruk. Konsumen bisa berjalan memasuki ruang pamer Kawasaki, lalu keluar dengan motor baru. Mereka bisa menemukan model yang serupa dengan tenaga mesin yang serupa dan mungkin dengan harga yang lebih murah. Tetapi dengan rela mereka mau menderita, bukan ka-

rena mereka ada di pasar untuk membeli motor, tetapi karena mereka menginginkan sebuah Harley.

TiVo bukan perusahaan pertama yang mengabaikan prinsip-prinsip yang berdasar ini dan bukan pula yang terakhir. Sukses kecil dari teknologi radio satelit seperti Sirius atau XM Radio telah mengikuti alur yang sama. Mereka menawarkan teknologi baru yang dipublikasikan dengan baik, didanai dengan baik, yang berusaha meyakinkan pengguna dengan janji ciri-ciri dan manfaat rasional—tidak ada iklan dan lebih banyak saluran dibandingkan pesaing. Mereka menggunakan para selebritas untuk menganjurkan penggunaannya, termasuk bintang rap Snoop Dogg dan ikon pop tahun 1970-an David Bowie, tetapi teknologi itu tetap tidak sukses. Ketika kita mulai dengan MENGAPA, orang-orang yang percaya pada apa yang kita percayai akan tertarik kepada kita untuk alasan-alasan yang pribadi. Mereka yang percaya pada nilai-nilai dan kepercayaan kita-lah yang akan membuat sistem terjungkit, bukan mereka yang percaya pada kualitas produk kita. Peran kita di dalam proses ini adalah menerangkan, dengan sangat jelas, tujuan, isu perjuangan, atau kepercayaan yang ingin kita menangkan, dan menunjukkan bagaimana produk dan jasa kita akan membantu memajukan tujuan itu. Tanpa MENGAPA, gagasan dan teknologi baru akan segera menemukan dirinya memainkan permainan harga-dan-fitur—tanda pasti dari tidak adanya MENGAPA dan kemerosotan ke status komoditas. Bukan teknologinya yang gagal, tetapi perusahaan yang berusaha menjualnya. Radio satelit belum menggantikan radio komersial secara bermakna. Bahkan ketika Sirius dan XM bergabung,

berharap penggabungan kekuatan perusahaan akan membantu mengubah keberuntungan mereka, saham untuk gabungan perusahaan ini dijual kurang dari lima puluh sen per saham. Dan terakhir kalinya saya memeriksa, XM sedang menawarkan diskon, promosi, pengiriman gratis, dan mengklaim sebagai "layanan radio satelit #1 Amerika dengan lebih dari 170 saluran" untuk mendorong produknya.

Berilah Sesuatu untuk Dipercayai oleh Orang-Orang

Pada 28 Agustus 1963, 250.000 orang dari seluruh negara bagian turun ke Mall di Washington, D.C., untuk mendengar Dr. Martin Luther King Jr. memberikan pidato tersohornya "I Have a Dream." Pihak penyelenggara tidak mengirim 250.000 undangan dan tidak ada situs web untuk memberitahukan tanggal. Bagaimana mereka bisa membuat seperempat juta orang muncul di hari yang sama di waktu yang sama?

Di awal tahun 1960-an, negara Amerika terkoyak oleh ketegangan rasial. Di tahun 1963 saja, ada kekacauan di lusinan kota. Amerika adalah negara yang dinodai oleh ketidak-setaraan dan segregasi. Cara gerakan hak-hak sipil mengangkat gagasan bahwa semua orang diciptakan setara menjadi sebuah gagasan yang berdaya untuk mengubah suatu bangsa sebenarnya berlandas pada prinsip-prinsip Lingkaran Emas dan Hukum Penyebaran.

Dr. King bukanlah satu-satunya orang yang hidup di masa itu yang tahu APA yang harus diubah untuk mendatangkan

hak-hak sipil di Amerika. Dia punya banyak gagasan tentang APA yang perlu terjadi, begitu pula orang-orang lainnya. Dan, tidak semua gagasannya itu bagus. Dia bukan manusia sempurna; dia punya kerumitannya sendiri.

Tetapi Dr. King memiliki keyakinan yang mutlak. Dia *tahu* perubahan harus terjadi di Amerika. Kejelasannya tentang MENGAPA, perasaan akan tujuannya, memberinya kekuatan dan energi untuk melanjutkan perjuangannya melawan ketimpangan yang sering kali tampak tak akan terkalahkan. Ada orang-orang lain seperti dia yang memiliki visi yang sama dengannya, tetapi banyak yang menyerah setelah begitu banyak kekalahan. Kekalahan itu menyakitkan. Dan kemampuan untuk terus maju, hari demi hari, membutuhkan lebih banyak daripada sekadar mengetahui perundangan mana yang perlu diberlakukan. Agar hak-hak sipil benar-benar dimulai di negara itu, para penyelenggaranya harus menggalang setiap orang. Mungkin mereka telah berhasil memberlakukan beberapa perundangan, tetapi mereka membutuhkan lebih dari itu, mereka perlu mengubah bangsa. Seandainya saja mereka bisa menggalang sebuah bangsa untuk bergabung dengan isu perjuangan mereka, bukan karena mereka wajib, tetapi karena mereka ingin melakukannya, maka akan bisa terjadi suatu perubahan yang langgeng. Tetapi, tidak satu pun orang yang bisa memengaruhi perubahan yang langgeng seorang diri. Diperlukan orang-orang lain yang memercayai apa yang dipercaya oleh King.

Perincian tentang BAGAIMANA cara mencapai hak-hak sipil atau APA yang perlu dilakukan akan bisa diperdebatkan, dan kelompok yang berbeda telah mencoba strategi yang ber-

beda. Beberapa kelompok menggunakan kekerasan, beberapa lainnya menggunakan perundingan. Terlepas dari BAGAIMANA atau APA yang dilakukan, ada satu kesamaan yang mereka miliki—yaitu MENGAPA mereka melakukannya. Bukan hanya keyakinan teguh Martin Luther King yang bisa menggugah populasi, tetapi kemampuannya untuk menuang MENGAPA-nya ke dalam kata-kata. Dr. King memang mempunyai karunia. Dia bicara tentang apa yang dia percayai. Dan kata-katanya memiliki daya untuk menginspirasi:

"Saya percaya."
"Saya percaya."
"Saya percaya."

"Ada dua jenis hukum," katanya, "hukum yang adil dan hukum yang tidak adil. Hukum yang adil," jelasnya, "adalah aturan buatan manusia yang selaras dengan hukum moral. Hukum yang tidak adil adalah aturan yang tidak selaras dengan hukum moral... Setiap hukum yang mengangkat kepribadian manusia adalah adil. Setiap hukum yang merendahkan kepribadian manusia adalah tidak adil. Semua peraturan segregasi tidaklah adil karena segregasi merusak jiwa dan kepribadian." Kepercayaannya lebih besar daripada gerakan hak-hak sipil. Kepercayaannya adalah soal kemanusiaan dan cara kita memperlakukan satu sama lain. Tentu saja, MENGAPA-nya berkembang akibat zaman dan tempat dia dilahirkan dan warna kulitnya, tetapi gerakan hak-hak sipil menjadi panggung yang ideal bagi Dr. King untuk mewujudkan MENGAPA-nya, kepercayaannya pada kesetaraan.

Orang-orang mendengar kepercayaannya dan kata-katanya menyentuh kedalaman hati mereka. Mereka yang memercayai apa yang dia percayai mengambil isu perjuangan itu dan menjadikannya sebagai isu perjuangan mereka sendiri. Dan, mereka memberitahu apa yang mereka percayai kepada orang lain. Dan, orang-orang itu memberitahu apa yang mereka percayai kepada orang-orang lainnya. Beberapa orang mengatur agar kepercayaan itu tersebar dengan lebih efisien.

Dan pada musim panas 1963, seperempat juta orang muncul untuk mendengar Dr. King menyampaikan pidato "I Have a Dream"-nya di anak tangga Lincoln Memorial.

Tetapi berapa banyak orang yang muncul untuk Dr. King?

Nol.

Mereka muncul untuk diri mereka sendiri. Itulah yang *mereka* percayai. Itulah yang *mereka* lihat sebagai peluang untuk membantu Amerika menjadi versi yang lebih baik. Adalah *mereka* yang ingin hidup di sebuah negara yang mencerminkan nilai-nilai dan kepercayaan mereka sendiri yang menginspirasi mereka naik bus menempuh perjalanan selama delapan jam untuk berdiri di bawah terik matahari Washington di tengah bulan Agustus untuk mendengar Dr. King bicara. Berada di Washington hanyalah salah satu hal yang mereka lakukan untuk membuktikan apa yang mereka percayai. Munculnya mereka pada hari itu adalah salah satu dari APA mereka untuk MENGAPA mereka sendiri. Ini adalah sebuah isu perjuangan dan isu perjuangan mereka.

Pidato Dr. King sendiri menjadi pengingat akan kepercayaan yang dijunjung bersama oleh setiap orang yang berdiri

mendengarkan di sana. Dan pidato itu adalah tentang apa yang dia percayai, bukan tentang bagaimana mereka akan melakukannya. Dia memberi pidato "Saya punya mimpi," bukan pidato "Saya punya rencana." Ini adalah pernyataan tentang tujuan, bukan rencana lengkap dua-belas-langkah untuk mencapai hak sipil di Amerika. Dr. King menawarkan sebuah tempat untuk dituju kepada Amerika, bukan sebuah rencana untuk diikuti. Rencana tentu punya tempat tersendiri, tetapi bukan di anak tangga Lincoln Memorial.

Artikulasi Dr. King tentang kepercayaannya memiliki daya yang cukup kuat untuk menggalang orang-orang yang memiliki kepercayaan yang sama, bahkan jika mereka sendiri secara pribadi tidak terdampak oleh ketidak-setaraan. Hampir seperempat orang yang datang pada hari itu berkulit putih. Ini bukanlah kepercayaan tentang orang kulit hitam Amerika, ini adalah kepercayaan tentang Amerika milik bersama. Dr. King adalah pemimpin suatu isu perjuangan. Suatu isu perjuangan bagi semua orang yang percaya pada apa yang dia percayai, terlepas dari warna kulitnya.

Bukanlah perincian dari rencananya yang membuat dia mendapatkan hak untuk memimpin. Apa yang dia percayai dan kemampuannya untuk menyampaikannya dengan jelaslah yang membuat orang mengikuti. Pada intinya, dia, seperti semua pemimpin yang hebat, menjadi lambang dari suatu kepercayaan. Dr. King menjadi personifikasi suatu isu perjuangan. Sampai hari ini kita membangun patungnya untuk memelihara dan mengkasat-matakan kepercayaan itu. Orang-orang mengikutinya bukan karena gagasannya tentang Amerika yang

berubah. Orang-orang mengikutinya karena gagasan *mereka* sendiri tentang Amerika yang berubah. Bagian dari otak yang memengaruhi perilaku dan keputusan kita tidaklah memiliki kemampuan bahasa. Kita mengalami kesulitan untuk mengatakan dengan jelas, dalam istilah-istilah emosional, mengapa kita melakukan apa yang kita lakukan, dan menawarkan rasionalisasi yang, meski sah dan benar, tidak cukup berdaya untuk menginspirasi orang lain. Jadi, ketika ditanya mengapa mereka muncul pada hari itu, orang-orang menunjuk kepada Dr. King dan hanya berkata, "Karena saya percaya."

Lebih dari segalanya, apa yang diberikan oleh Martin Luther King Jr. kepada kita adalah kejelasan, sebuah cara untuk menjelaskan perasaan kita. Dia memberi kita kata-kata yang menginspirasi kita. Dia memberi kita sesuatu untuk dipercayai, sesuatu yang bisa dengan mudah kita bagikan kepada teman-teman. Dan setiap orang yang berada di sana pada hari itu memiliki kesamaan nilai dan kepercayaan. Dan, terlepas dari warna kulit atau ras atau jenis kelamin, setiap orang yang berada di sana pada hari itu saling percaya. Kepercayaan itulah, ikatan kebersamaan itulah, keyakinan bersama itulah yang menggerakkan suatu gerakan yang kelak mengubah suatu bangsa.

Kami percaya.
Kami percaya.
Kami percaya.

Bagian 4

CARA MENGGALANG ORANG-ORANG YANG PERCAYA

8

MULAI DENGAN MENGAPA, TETAPI KETAHUI BAGAIMANA CARANYA

Energi menyemangati. Karisma menginspirasi.

HAIII!!!! Dengan teriakan, Steve Ballmer, pria yang menggantikan Bill Gates sebagai CEO Microsoft, bersemangat menaiki panggung di pertemuan puncak global tahunan perusahaan itu. Ballmer mencintai Microsoft—dia mengatakannya dengan kata-kata yang tegas dan pasti. Dia juga tahu bagaimana caranya menyemangati kerumunan orang. Energinya nyaris melegenda. Dia mengentak-entakkan kepalan tangannya dan lari dari satu ujung panggung ke ujung lainnya, dia berteriak dan berkeringat. Dia memang menakjubkan untuk dipandang dan penonton menyukainya. Seperti yang dibuktikan dengan sangat nyata oleh Ballmer, energi dapat memotivasi kerumunan orang. Tetapi bisakah itu menginspirasi populasi? Apa yang terjadi di hari atau minggu berikutnya ketika energi Ballmer tidak ada di sana untuk memotivasi pegawainya? Apakah energi

sudah cukup untuk memelihara fokus perusahaan yang terdiri atas sekitar 80.000 orang?

Sebaliknya, Bill Gates adalah orang yang pemalu dan canggung, tidak bisa bergaul. Dia tidak cocok dengan stereotip pemimpin sebuah korporasi yang bernilai miliaran dolar. Dia bukan pembicara yang paling bersemangat. Tetapi ketika Bill Gates bicara, orang mendengarkan dengan menahan napas. Mereka menyimak setiap katanya. Ketika bicara, Gates bukan menggalang orang-orang yang berada di ruangan, dia menginspirasi mereka. Orang-orang yang mendengarnya menyerap apa yang dia katakan dan membawa kata-katanya selama berminggu-minggu, berbulan-bulan, atau bertahun-tahun. Gates tidak punya energi, tetapi Gates menginspirasi.

Energi memotivasi tetapi karisma menginspirasi. Energi mudah dilihat, diukur, dan ditiru. Karisma sulit dirumuskan, nyaris mustahil untuk diukur dan terlalu samar untuk ditiru. Semua pemimpin hebat memiliki karisma karena mereka memiliki kejelasan tentang MENGAPA; suatu keyakinan yang tidak pernah pudar pada suatu tujuan atau isu perjuangan yang lebih besar daripada dirinya sendiri. Yang menginspirasi kita bukanlah kecintaan Bill Gates pada komputer, tetapi optimismenya yang tak pernah pudar sehingga masalah yang terumit sekalipun bisa diselesaikan. Dia percaya kita bisa menemukan cara untuk menyingkirkan rintangan guna memastikan setiap orang bisa hidup dan bekerja dengan sepenuh potensinya. Kepada optimismenyalah kita tertarik.

Hidup di masa revolusi komputer, dia memandang komputer sebagai sebuah teknologi yang sempurna untuk memban-

tu kita semua menjadi lebih produktif dan mencapai potensi terbesar kita. Kepercayaan itu menginspirasi perwujudan visinya tentang sebuah komputer pribadi di setiap meja. Ini ironis mengingat Microsoft tidak pernah membuat komputer pribadi. Yang Bill Gates pandang sebagai dampak dari teknologi baru ini, bukanlah hanya APA yang dilakukan oleh komputer, tetapi MENGAPA kita membutuhkannya. Sekarang ini, pekerjaan yang dia lakukan bersama Bill and Melinda Gates Foundation tidak ada kaitannya dengan piranti lunak, tetapi adalah sebuah cara lain yang dia dirikan untuk mewujudkan MENGAPA-nya. Dia mencari cara-cara untuk menyelesaikan masalah. Dia masih memiliki keyakinan yang tak pernah pudar. Dan, dia masih percaya bahwa jika kita bisa menolong orang, kali ini menolong mereka yang berkekurangan, untuk menyingkirkan rintangan yang kelihatannya sederhana, maka mereka juga akan mempunyai peluang untuk lebih produktif dan mengangkat diri mereka sendiri untuk mencapai potensi penuh mereka. Bagi Gates, semua itu telah mengubah APA yang dia lakukan untuk mewujudkan isu perjuangannya, MENGAPA-nya.

Karisma tidak ada hubungannya dengan energi; karisma datang dari kejelasan tentang MENGAPA. Ia datang dari keyakinan mutlak terhadap suatu cita-cita yang lebih besar daripada diri seseorang. Sebaliknya, energi datang dari tidur yang cukup dan sejumlah besar kafein. Energi dapat menyemangati. Tetapi hanya karisma yang dapat menginspirasi. Karisma menumbuhkan kesetiaan. Energi tidak.

Energi selalu bisa disuntikkan ke dalam suatu organisasi untuk memotivasi orang melakukan segalanya. Bonus, promosi,

hadiah, dan bahkan hukuman memang dapat membuat orang bekerja lebih keras, tetapi, seperti semua jenis manipulasi, hasilnya berjangka pendek. Dengan berjalannya waktu, taktik seperti itu akan mahal dan meningkatkan stres pada pegawai maupun majikan, dan pada akhirnya akan menjadi alasan utama mengapa orang muncul untuk bekerja setiap hari. Itu bukan kesetiaan. Itu adalah pengulangan bisnis versi pegawai. Kesetiaan pada pegawai adalah ketika mereka menolak gaji atau tunjangan yang lebih besar untuk tetap bekerja di perusahaan yang sama. Kesetiaan kepada perusahaan akan mengalahkan gaji dan tunjangan. Dan, kecuali kita seorang astronot, juga bukan jenis pekerjaan yang kita lakukan yang menginspirasi kita. Tetapi isu perjuangan untuk kita datang bekerja. Kita bukan ingin datang bekerja untuk membangun tembok, kita ingin datang bekerja untuk membangun katedral.

Jalan Pilihan

Dibesarkan di Ohio, enam puluh mil dari Dayton, Neil Armstrong tumbuh bersama kisah-kisah Wright bersaudara. Sejak usia dini dia bercita-cita untuk terbang. Dia membuat pesawat mainan, membaca majalah tentang penerbangan dan memandangi langit melalui teleskop yang dipasang di atas rumahnya. Dia bahkan mendapatkan surat izin pilot sebelum surat izin mengemudi. Bersama cita-cita masa kecil yang telah mewujud, Armstrong memang ditakdirkan untuk menjadi astronot. Tetapi bagi sebagian besar dari kita, jalan karier kita lebih mirip jalan karier Jeff Sumpter.

Ketika Sumpter masih di sekolah menengah atas, ibunya mengatur agar dia bisa bekerja magang selama musim panas di bank tempat ibunya bekerja. Empat tahun setelah lulus sekolah, dia menelepon bank untuk mencari tahu apakah dia bisa bekerja paruh-waktu di sana, dan pada akhirnya bank menawarkan pekerjaan penuh-waktu baginya. Begitulah, Jeff mendapatkan karier sebagai bankir. Malah sebenarnya, setelah lima belas tahun di industri keuangan, dia dan seorang rekan bernama Trey Maust melanjutkan karier dengan memulai bank mereka sendiri, Lewis & Clark Bank di Portland, Oregon.

Sumpter sangat bagus dalam apa yang dia lakukan—di sepanjang kariernya, dia adalah salah satu pejabat bagian pinjaman berkinerja-puncak. Dia disukai dan dihormati oleh rekan-rekan kerja maupun klien. Tetapi bahkan Jeff sekalipun akan mengakui bahwa dia tidak terlalu menyukai perbankan. Meski tidak menghidupi cita-cita masa kanak-kanaknya, dia tetap bergairah menjalani perbankan untuk sesuatu yang lain. Jadi, bukan APA yang dia lakukan yang membuatnya bangun setiap pagi. Tetapi MENGAPA dia melakukannya.

Jalan karier sebagian besar dari kita adalah suatu kebetulan. Saya tidak pernah berencana melakukan apa yang saya lakukan sekarang ini. Ketika masih kecil, saya ingin menjadi insinyur penerbangan, tetapi di sekolah tinggi, saya bercita-cita menjadi seorang jaksa kriminal. Ketika berada di sekolah hukum, ternyata saya tidak lagi suka pada gagasan menjadi pengacara. Gagasan itu terasa tidak benar. Saya sedang belajar di sekolah hukum di Inggris, tempat hukum adalah salah satu profesi terakhir yang benar-benar "Inggris"; tidak mengenakan setelan

jas bergaris-tipis ke suatu wawancara akan bisa melenyapkan peluang saya untuk mendapat pekerjaan. Ini bukan selera saya.

Kebetulan saya sedang berpacaran dengan seorang perempuan belia yang belajar pemasaran di Syracuse University. Dia bisa melihat apa yang menginspirasi dan apa yang mengesalkan saya dari bidang hukum dan mengusulkan saya mencoba bidang pemasaran. Dan begitulah, saya mendapat karier baru di bidang pemasaran. Tetapi itu hanya salah satu dari banyak hal yang telah saya lakukan—itu bukan *passion* saya dan bukan cara saya merumuskan hidup. Isu perjuangan saya—untuk menginspirasi orang guna melakukan hal-hal yang menginspirasi mereka—adalah MENGAPA saya bangun setiap pagi. Semangat untuk mencoba menemukan cara-cara baru, berbagai APA untuk mewujudkan isu perjuangan saya, yang salah satunya adalah buku ini.

Terlepas dari APA yang kita lakukan di dalam hidup, MENGAPA kita—tujuan, isu perjuangan, atau kepercayaan kita—tidak pernah berubah. Jika Lingkaran Emas kita seimbang, APA yang kita lakukan hanyalah salah satu cara kasatmata yang kita temukan untuk menghidupkan isu perjuangan itu. Mengembangkan piranti lunak hanyalah salah satu cara yang Bill Gates lakukan untuk menghidupkan isu perjuangannya. Sebuah maskapai penerbangan memberi saluran yang sempurna kepada Herb Kelleher untuk menyebarkan kepercayaannya pada kebebasan. Menempatkan manusia di bulan hanyalah salah satu tujuan yang digunakan John F. Kennedy untuk menggalang orang guna menghidupkan kepercayaannya bahwa mengabdi kepada negara—dan bukan dilayani

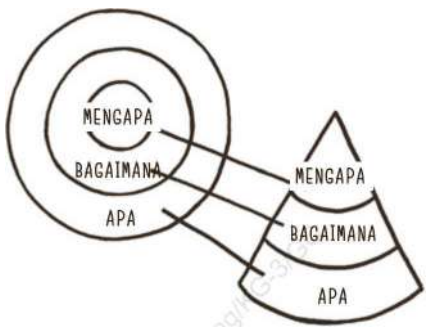
oleh negara—akan menuntun Amerika menuju kemajuan dan kemakmuran. Apple memberi jalan kepada Steve Jobs untuk menantang *status quo* dan melakukan sesuatu yang besar di dunia. Semua hal yang dilakukan oleh para pemimpin karismatik ini adalah cara-cara kasat-mata yang mereka temukan untuk menghidupkan MENGAPA mereka. Tetapi, ketika mereka masih muda, tidak satu pun dari mereka yang pernah membayangkan APA yang akan mereka lakukan.

Ketika MENGAPA telah jelas, orang-orang yang memiliki kepercayaan yang sama akan tertarik dan mungkin ingin berperan serta dalam mewujudkannya. Jika diperbesar, kepercayaan itu bisa memiliki daya untuk menggalang lebih banyak orang yang mengacungkan tangannya dan menyatakan, "Saya ingin membantu." Sekelompok orang percaya yang bergabung demi satu kesamaan tujuan, isu perjuangan, atau kepercayaan, bisa membuat hal-hal yang menakjubkan. Inspirasi hanya memulai prosesnya; kita membutuhkan sesuatu yang lain untuk menggulirkan suatu gerakan.

Memperbesar Sumber Inspirasi

Lingkaran Emas bukanlah sekadar alat komunikasi; ia juga memberi pemahaman tentang bagaimana organisasi yang hebat diorganisir. Ketika kita mulai menambah dimensi baru kepada konsep Lingkaran Emas, tidaklah akan menolong lagi jika kita melihatnya sebagai sebuah model dua dimensi saja. Jika ingin memberi nilai nyata pada cara membangun sebuah organisasi yang hebat di ranah tiga dimensi, maka Lingkaran Emas

harus menjadi tiga dimensi. Kabar gembiranya, memang begitu adanya. Malah sebenarnya, gambar dua dimensi itu adalah tampak-atas sebuah kerucut. Jika kerucut ini dimiringkan, kita dapat melihat nilainya secara utuh.



Kerucut ini mewakili sebuah perusahaan atau organisasi—sebuah sistem yang teratur dan hierarkis. Duduk di puncak sistem, mewakili MENGAPA, adalah seorang pemimpin; dalam kasus perusahaan, biasanya itu adalah CEO (atau sedikitnya itulah yang kita harapkan). Tingkatan berikutnya adalah tingkatan BAGAIMANA, yang khasnya berisi para eksekutif senior yang terinspirasi oleh visi pemimpin dan mengetahui BAGAIMANA cara menghidupkan visi itu. Jangan lupa bahwa MENGAPA hanyalah sebuah kepercayaan, BAGAIMANA adalah tindakan yang kita lakukan untuk mewujudkan kepercayaan itu dan APA adalah hasil dari tindakan itu. Terlepas dari seberapa karismatik atau menginspirasinya sang pemimpin, jika tidak ada orang-orang di dalam organisasi yang terin-

spirasi untuk mewujudkan visi itu menjadi kenyataan, untuk membangun suatu infrastruktur sistem dan proses, maka hasil yang paling bagus adalah tidak adanya efisiensi, dan yang paling buruk adalah kegagalan.

Dalam penggambaran ini, tingkatan BAGAIMANA mewakili seseorang atau sekelompok kecil yang bertanggung jawab membangun infrastruktur yang bisa membuat MENGAPA menjadi kasat-mata. Itu bisa terjadi di bagian pemasaran, operasional, keuangan, sumber daya manusia, dan semua bagian kelas-C. Di bawah itu, di tingkatan APA, adalah di mana ban bertemu dengan aspal. Di tingkatan inilah sebagian besar pegawai duduk dan semua hal yang kasat-mata terjadi.

Saya Punya Mimpi (dan Dia Punya Rencana)

Dr. King berkata dia punya mimpi, dan dia menginspirasi orang-orang untuk menjadikan mimpinya sebagai mimpi mereka sendiri. Ralph Abernathy menyumbang sesuatu yang lain kepada gerakan itu: dia tahu apa yang perlu dilakukan untuk mewujudkan mimpi itu, dan dia menunjukkan kepada orang-orang BAGAIMANA cara melakukannya. Dia memberi struktur kepada mimpi itu. Dr. King bicara tentang dampak gerakan secara filosofis, sementara Abernathy, yang pernah menjadi mentor Dr. King, teman lama, sekretaris keuangan, dan bendahara Southern Christian Leadership Conference, akan membantu orang-orang untuk memahami langkah-langkah tertentu yang perlu mereka ambil. "Sekarang," kata Abernathy kepada hadirin sesudah pidato Dr. King yang menggugah,

"perkenankan saya memberitahu Anda apa artinya itu untuk besok pagi."

Dr. Martin Luther King Jr. adalah pemimpin, tetapi dia tidak seorang diri mengubah Amerika. Meski Dr. King menginspirasi gerakan, orang perlu diatur agar benar-benar bergerak. Seperti pada hampir semua pemimpin besar, ada orang-orang di sekitar Dr. King yang lebih mengetahui BAGAIMANA cara melakukannya. Untuk setiap pemimpin besar, untuk setiap jenis-MENGAPA, ada jenis-BAGAIMANA atau kelompok jenis-BAGAIMANA yang terinspirasi dan mengambil isu perjuangan yang tidak kasat-mata itu serta membangun infrastruktur yang dapat menghidupkannya. Infrastruktur itulah yang sebenarnya memungkinkan perubahan atau sukses yang terukur.

Pemimpin duduk di puncak kerucut—di awal, di titik MENGAPA—sedangkan jenis-BAGAIMANA duduk di bawahnya dan bertanggung jawab untuk membuat segalanya benar-benar terjadi. Pemimpin membayangkan tujuan dan orang jenis-BAGAIMANA menemukan rute untuk tiba di sana. Sebuah tujuan tanpa rute akan membuat orang berjalan berputar-putar dan tidak-efisien, sesuatu yang akan dialami oleh banyak jenis-MENGAPA yang hebat tanpa bantuan orang-orang lain yang mem-bumi-kan mereka. Sebuah rute tanpa tujuan mungkin akan efisien, namun untuk apa? Bisa mengemudi memang bagus dan menyenangkan, tetapi akan lebih memuaskan jika kita mempunyai tempat yang dituju. Bagi Dr. King, Ralph Abernathy adalah salah satu orang yang membuatnya terinspirasi dan mengetahui BAGAIMANA menjadikan isu perjuangan

itu bisa ditindak-lanjuti dan dikasat-matakan. "Tugas Dr. King adalah memahami ideologi dan teologi anti-kekerasan," kata Abernathy. "Tugas saya lebih sederhana dan membumi. Saya memberitahu [orang-orang], 'Jangan naik ke bus-bus itu.'"

Pada setiap kasus pemimpin karismatik yang hebat dan pernah mencapai sesuatu yang bermakna, selalu ada seseorang atau sekelompok kecil orang berdiri di bawah bayang-bayang-nya yang mengetahui BAGAIMANA cara mengambil visi itu dan mewujudkannya. Dr. King punya mimpi. Tetapi terlepas dari seberapa menginspirasinya sebuah mimpi, mimpi yang ti-dak bisa dihidupkan akan tetap tinggal mimpi. Dr. King me-mimpikan banyak hal yang sama seperti begitu banyak orang Afro-Amerika yang dibesarkan di Selatan di masa pra-hak sipil. Dia membicarakan banyak tema yang sama. Dia merasakan ke-marahan yang sama yang ditimbulkan oleh sistem yang tidak adil. Tetapi, optimismenya tak tergoyahkan dan kata-katanya menginspirasi suatu populasi.

Dr. King tidak seorang diri mengubah Amerika. Misalnya, dia bukan pembuat undang-undang, tetapi telah diciptakan undang-undang yang memberi hak yang setara kepada semua orang di Amerika Serikat terlepas dari warna kulitnya. Bukan Dr. King yang mengubah Amerika; tetapi yang telah mengu-bah jalannya sejarah adalah gerakan dari jutaan orang lain yang telah terinspirasi olehnya. Tetapi, bagaimana kita mengatur jutaan orang? Lupakan jutaan, bagaimana kita mengatur ra-tusan atau puluhan orang? Visi dan karisma pemimpin sudah cukup untuk menarik para inovator dan pelopor. Percaya pada intuisi dan naluri, orang-orang ini akan melakukan pengorban-

an terbesar untuk membantu mewujudkan visi. Bersama setiap sukses, bersama setiap pertunjukan kasat-mata yang membuat visi menjadi kenyataan, semakin banyaklah mayoritas orang berpikiran-praktis yang mulai menaruh minat mereka. Apa yang sebelumnya hanya mimpi segera menjadi kenyataan yang bisa dibuktikan dan kasat-mata. Dan ketika itu terjadi, *tipping point* bisa dicapai dan segalanya benar-benar berjalan.

Mereka yang Mengetahui MENGAPA Membutuhkan Mereka yang Mengetahui BAGAIMANA

Mengutip Thomas Friedman, pengarang *The World Is Flat*, para pesimis biasanya benar, tetapi para optimislah yang mengubah dunia. Bill Gates membayangkan sebuah dunia di mana komputer dapat membantu kita semua mencapai potensi terbesar kita. Dan, itu telah terjadi. Sekarang dia membayangkan sebuah dunia di mana malaria tidak eksis. Dan, itu akan terjadi. Wright bersaudara membayangkan sebuah dunia di mana kita semua akan dengan mudah dibawa ke langit semudah kita menaiki bus. Dan, itu telah terjadi. Orang-orang jenis-MENGAPA memiliki daya untuk mengubah jalannya industri atau bahkan dunia... kalau saja mereka mengetahui BAGAIMANA caranya.

Orang jenis-MENGAPA adalah visioner, orang-orang yang memiliki imajinasi yang terlalu aktif. Mereka cenderung orang optimis yang percaya bahwa semua hal yang mereka bayangkan benar-benar bisa dicapai. Orang jenis-BAGAIMANA

lebih hidup di sini dan di saat kini. Mereka realis dan mempunyai pemahaman yang lebih jelas tentang segala hal yang praktis. Orang jenis-MENGAPA berfokus pada hal-hal yang tidak bisa dilihat oleh sebagian besar orang, misalnya masa depan. Orang jenis-BAGAIMANA berfokus pada hal-hal yang bisa dilihat oleh sebagian besar orang dan cenderung lebih pandai membangun struktur dan proses dan menyelesaikan segalanya. Yang satu tidaklah lebih baik dari yang lain, keduanya hanyalah berbagai cara orang memandang dan menjalani dunia secara alamiah. Bill Gates adalah orang jenis-MENGAPA. Begitu pula Wright bersaudara. Dan Steve Jobs. Dan Herb Kelleher. Tetapi, mereka tidak melakukannya seorang diri. Mereka tidak bisa melakukannya seorang diri. Mereka membutuhkan orang-orang yang mengetahui BAGAIMANA caranya.

"Kalau bukan karena kakak saya, mungkin sudah beberapa kali saya dipenjara karena cek-kosong," kata Walt Disney, setengah bergurau, kepada pendengarnya di Los Angeles di tahun 1957. "Saya tidak pernah tahu apa yang ada di bank. Dia menjaga saya agar tetap lurus dan tidak melebar ke mana-mana." Walt Disney adalah orang jenis-MENGAPA, seorang pemimpi yang mimpinya terwujud berkat bantuan kakaknya, yang lebih berakal sehat, Roy, yang adalah jenis-BAGAIMANA.

Walt Disney memulai kariernya dengan membuat gambar kartun untuk iklan, tetapi dengan cepat beralih membuat film animasi. Saat itu tahun 1923 dan Hollywood sedang muncul sebagai jantung bisnis film, dan Walt ingin menjadi bagian darinya. Roy, delapan tahun lebih tua, telah bekerja di bank. Roy selalu takjub pada bakat dan imajinasi adiknya, tetapi dia

juga tahu bahwa Walt rentan dalam mengambil risiko dan melalaikan urusan bisnis. Seperti semua orang jenis-MENGAPA, Walt sibuk memikirkan seperti apa masa depan dan sering lupa bahwa dia hidup di masa kini. "Walt Disney bermimpi, menggambar, dan mengkhayal, Roy berdiri di bayang-bayang, membentuk sebuah kerajaan bisnis," tulis Bob Thomas, penulis biografi Disney. "Sebagai pebisnis dan ahli keuangan yang cemerlang, Roy membantu mewujudkan impian Walt Disney, membangun perusahaan dengan nama adiknya." Roy-lah yang mendirikan Buena Vista Distribution Company yang menjadikan film-film Disney sebagai bagian sentral dari masa kanak-kanak orang Amerika. Roy-lah yang menciptakan bisnis pernak-pernik yang menjadikan tokoh-tokoh Disney sebagai nama yang dikenal semua orang. Dan, seperti hampir semua orang jenis-BAGAIMANA, Roy tidak pernah ingin menjadi orang yang berada di depan, dia memilih tinggal di latar belakang dan berfokus pada BAGAIMANA membangun visi adiknya.

Sebagian besar orang di dunia adalah jenis-BAGAIMANA. Sebagian besar orang sangat fungsional di dunia nyata dan bisa melakukan tugasnya, dan melakukannya dengan sangat baik. Beberapa di antaranya mungkin sangat sukses dan menghasilkan jutaan dolar, tetapi mereka tidak akan pernah membangun bisnis miliaran dolar atau mengubah dunia. Orang jenis BAGAIMANA tidak membutuhkan orang jenis-MENGAPA untuk bisa cukup sukses. Tetapi orang jenis-MENGAPA, bersama semua visi dan imajinasinya, sering kali kurang sukses. Tanpa seseorang yang terinspirasi oleh visinya dan pengetahuan untuk mewujudkan visinya, sebagian besar orang jenis-

MENGAPA berakhir sebagai visioner yang kelaparan, orang yang mempunyai semua jawaban tetapi dia sendiri tidak pernah mencapai cukup banyak.

Meski banyak dari mereka yang menyebut diri visioner, pada kenyataannya sebagian besar wirausahawan yang paling sukses adalah orang jenis-BAGAIMANA. Tanya saja kepada seorang wirausahawan, apa yang mereka sukai dari menjadi wirausahawan. Sebagian besar akan menjawab mereka senang membangun. Kenyataan bahwa mereka bicara tentang membangun adalah sebuah petunjuk yang pasti bahwa mereka mengetahui BAGAIMANA cara menyelesaikan segalanya. Bisnis adalah sebuah struktur—sistem-sistem dan proses-proses yang perlu dirakit. Orang jenis-BAGAIMANA-lah yang lebih cekatan membangun sistem dan proses itu. Tetapi sebagian besar perusahaan, terlepas dari seberapa baiknya dibangun, tidaklah menjadi bisnis miliaran dolar atau mengubah jalannya industri. Untuk mencapai status miliaran dolar, untuk mengubah jalannya suatu industri, diperlukan kemitraan yang sangat istimewa dan langka di antara satu orang yang mengetahui MENGAPA dan orang-orang yang mengetahui BAGAIMANA.

Nyaris di setiap kasus dari seseorang atau suatu organisasi yang telah berhasil menginspirasi orang dan melakukan hal-hal besar, hadir kemitraan istimewa di antara MENGAPA dan BAGAIMANA ini. Bill Gates, misalnya, mungkin adalah seorang visioner yang membayangkan sebuah dunia dengan komputer pribadi di setiap meja, tetapi Paul Allen-lah yang membangun perusahaan. Herb Kelleher bisa menjadi personifikasi dan mengkhotbahkan kebebasan, tetapi Rollin King-lah

yang memunculkan gagasan untuk Southwest Airlines. Steve Jobs memiliki jiwa pemberontak, tetapi Steve Wozniak-lah insinyur yang membuat Apple bekerja. Jobs mempunyai visi, Woz mempunyai barang. Kemitraan dari visi akan masa depan dan bakat untuk menyelesaikan segalanya-lah yang membuat organisasi menjadi hebat.

Relasi ini mulai menjelaskan perbedaan antara pernyataan visi dan pernyataan misi dalam suatu organisasi. Visi adalah pernyataan publik dari niat pendiri, MENGAPA perusahaan itu ada. Secara harfiah, inilah visi akan suatu masa depan yang belum ada. Pernyataan misi adalah penjelasan tentang rute, prinsip-prinsip penuntun—BAGAIMANA perusahaan akan menciptakan masa depan itu. Ketika kedua hal itu dinyatakan dengan jelas, orang jenis-MENGAPA dan jenis-BAGAIMANA akan dengan pasti mengetahui perannya di dalam kemitraan. Keduanya bekerja bersama dengan kejelasan tujuan dan sebuah rencana untuk tiba di sana. Tetapi, agar semua itu bisa berjalan diperlukan lebih dari sekadar seperangkat keterampilan, diperlukan kepercayaan.

Seperti telah dibahas dengan panjang di Bagian 3, relasi yang saling percaya sangatlah berharga untuk membuat kita merasa aman. Kemampuan kita untuk memercayai orang atau organisasi memungkinkan kita mengambil risiko dan merasa didukung di dalam upaya kita. Dan, mungkin relasi saling percaya yang paling kuat ada di antara visioner dan pembangun, orang-MENGAPA dengan orang-BAGAIMANA. Di dalam organisasi yang bisa menginspirasi, kepala eksekutif yang terbaik adalah orang jenis-MENGAPA—orang yang bangun setiap

pagi untuk memimpin suatu isu perjuangan dan bukan hanya menjalankan suatu perusahaan. Di dalam organisasi seperti ini, kepala keuangan dan kepala operasional adalah jenis-BAGAIMANA yang memiliki kinerja tinggi, mereka yang memiliki ego yang kuat untuk mengakui bahwa mereka sendiri bukan visioner tetapi terinspirasi oleh visi pemimpin dan mengetahui bagaimana cara membangun struktur yang dapat menghidupkan visi itu. Jenis-BAGAIMANA yang terbaik pada umumnya tidak ingin maju ke depan untuk mengkhotbahkan visi; mereka lebih memilih bekerja di belakang layar untuk membangun sistem yang bisa mewujudkan visi. Untuk terjadinya hal-hal besar diperlukan kombinasi keterampilan dan upaya dari kedua jenis orang ini.

Bukanlah kebetulan bahwa persatuan MENGAPA dan BAGAIMANA ini sering kali datang dari keluarga atau persahabatan lama. Kesamaan cara dibesarkan dan pengalaman hidup meningkatkan kemungkinan akan kesamaan nilai dan kepercayaan. Pada kasus keluarga atau teman masa kecil, cara dibesarkan dan pengalaman bersama mereka nyaris sama. Ini bukan mengatakan bahwa kita tidak dapat menemukan mitra yang baik di tempat lain. Hanya saja dibesarkan bersama seseorang dan memiliki kesamaan pengalaman hidup akan meningkatkan kemungkinan kesamaan pandangan terhadap dunia.

Walt Disney dan Roy Disney adalah kakak-beradik. Bill Gates dan Paul Allen satu SMA di Seattle. Herb Kelleher adalah pengacara perceraian Rollin King dan teman lamanya. Martin Luther King Jr. dan Ralph Abernathy, keduanya berkotbah di Birmingham, jauh sebelum gerakan hak sipil terbentuk. Dan,

Steve Jobs dan Steve Wozniak adalah sahabat di SMA. Daftarnya masih berlanjut.

Berlari atau Memimpin

Tentang semua orang jenis-BAGAIMANA yang menjalankan organisasi di masa kini; mereka bisa mencapai sukses yang langgeng selama hidupnya, tetapi mereka akan menghabiskan masa hidupnya dengan menjalankan perusahaan. Ada banyak cara untuk sukses dan mendapatkan laba. Banyak sekali jenis manipulasi, saya hanya menyinggung beberapa di buku ini, yang berhasil dengan cukup baik. Bahkan kemampuan untuk menciptakan *tipping point* pun bisa dilakukan oleh manipulasi tanpa menciptakan perubahan yang langgeng. Ini disebut *fad* (kegemaran seketika yang tidak bertahan lama). Tetapi organisasi yang hebat berfungsi persis sama dengan suatu gerakan sosial. Mereka menginspirasi orang untuk bicara tentang suatu produk atau gagasan, melibatkan produk itu di dalam konteks gaya hidupnya, membagikan ide atau bahkan menemukan jalan untuk memajukan kemakmuran organisasi. Organisasi yang hebat bukan hanya membangkitkan semangat manusia, mereka menginspirasi orang-orang untuk berperan-serta dalam membantu memajukan isu perjuangannya tanpa perlu membayar atau memberi mereka imbalan dalam bentuk tertentu. Tidak diperlukan imbalan dalam bentuk pengembalian-tunai atau potongan-harga yang dikirim lewat pos. Orang-orang merasa terdorong untuk menyebarkan berita, bukan karena mereka diharuskan, tetapi karena mereka ingin melakukannya.

Mereka bersedia menyingsingkan lengan baju untuk membagikan pesan yang menginspirasi mereka.

Membuat Megafon yang Ampuh

Setelah proses seleksi selama tiga bulan, akhirnya BCI memilih agensi periklanan yang baru untuk membantu mengembangkan sebuah kampanye guna meluncurkan produk baru mereka. Big Company Incorporated adalah sebuah merek terkenal yang beroperasi di ruang pasar yang sangat berdesakan. Sebagai pabrikan, produk mereka dijual melalui tenaga pemasar pihak ketiga, sering kali di rak-rak peritel besar, jadi mereka tidak memiliki kendali langsung atas proses penjualan. Yang bisa mereka lakukan hanyalah berusaha memengaruhi penjualan dari jarak jauh—dengan pemasaran. BCI adalah sebuah perusahaan yang baik dengan budaya yang kuat. Pegawai menghormati manajemen, dan secara umum perusahaan melakukan pekerjaan yang baik. Tetapi dengan berjalannya waktu, persaingan telah tumbuh semakin ketat. Dan walaupun BCI memiliki produk yang baik dan harga yang bersaing, mereka masih sangat sulit mempertahankan pertumbuhan yang kuat dari tahun ke tahun. Pada tahun itu, manajemen BCI sangat bersemangat karena perusahaan sedang meluncurkan produk baru yang menurut mereka akan membuat BCI unggul. Untuk membantu meluncurkannya, agensi periklanan BCI meluncurkan sebuah kampanye iklan baru yang sangat besar.

"Dari pembuat terkemuka," kata iklan yang baru, "datang produk terbaru paling inovatif yang pernah Anda lihat." Iklan

berlanjut membicarakan semua fitur dan manfaat baru, termasuk tentang "kualitas yang bisa Anda harapkan dari BCI," sesuatu yang sangat ingin dimasukkan ke dalam iklan oleh para eksekutif BCI. Para eksekutif ini telah bekerja keras membangun reputasi perusahaan dan mereka ingin mengangkatnya. Mereka sangat bersemangat dengan kampanye yang baru itu dan benar-benar mengandalkan sukses dari produk itu untuk membantu menggerakkan penjualan pada umumnya. Mereka tahu mereka melakukan pekerjaan yang baik, dan mereka ingin menyebarkan pesan itu. Mereka perlu bersuara keras. Dengan anggaran jutaan dolar untuk mengiklankan produk baru mereka, BCI berhasil.

Tetapi ada masalah.

BCI dan agensinya telah melakukan pekerjaan yang baik dalam memberitahu orang-orang tentang produk baru mereka. Pekerjaan mereka sangat kreatif. Mereka bisa menjelaskan apa yang baru dan istimewa dari inovasi terbaru mereka, dan kelompok-kelompok fokus sepakat bahwa produk baru itu jauh lebih baik daripada produk pesaing. Jutaan dolar di media memastikan banyak orang yang akan sering melihat iklan mereka. Jangkauan dan frekuensi, ukuran yang sering digunakan oleh agensi periklanan untuk mengukur jumlah orang yang terpapar oleh iklan, sudah sangat bagus. Tidak diragukan bahwa pesan mereka disuarakan dengan sangat lantang dan keras. Masalahnya, pesan itu tidak jelas. Semuanya adalah tentang APA dan BAGAIMANA, tanpa MENGAPA. Meski orang tahu apa yang dilakukan oleh produk itu, tidak ada orang yang tahu apa yang dipercayai oleh BCI. Kabar gembiranya, ini bukan kekalahan

total; produk masih terjual selama iklan masih mengudara dan promosi masih tetap bersaing. Ini adalah strategi yang efektif, tetapi cara yang sangat mahal untuk menghasilkan uang.

Bagaimana jika Martin Luther King menyampaikan sebuah rencana dua belas langkah yang sangat lengkap untuk mencapai hak-hak sipil di Amerika, sebuah rencana yang lebih lengkap dibandingkan semua rencana hak sipil lain yang pernah ditawarkan? Menggelegar melalui pengeras suara di hari musim panas di tahun 1963 itu, pesannya akan sangat lantang. Mikrofon, seperti iklan dan kampanye humas, sangat bagus untuk memastikan pesan didengar orang. Seperti BCI, pesan King akan mencapai ribuan orang. Tetapi apa yang dipercayainya tidaklah akan jelas.

Lantang dan kerasnya suara akan cukup mudah dicapai. Yang diperlukan hanyalah uang dan aksi panggung. Uang bisa membayar agar suatu pesan berada di depan dan di tengah. Dan aksi panggung sangat bagus untuk menyebarkan berita. Tetapi keduanya tidak menumbuhkan kesetiaan. Banyak orang yang membaca ini akan ingat bahwa Oprah Winfrey pernah membagikan mobil gratis kepada setiap penonton di studionya. Itu terjadi beberapa tahun yang lalu, di tahun 2004, dan orang masih membicarakan aksi panggung itu. Tetapi berapa banyak orang yang bisa mengingat model mobil yang dia bagikan? Itulah masalahnya. Pontiac-lah yang telah menyumbang mobil-mobil senilai 7 juta dolar, tepatnya, 276 mobil model G6 terbaru mereka, dan Pontiac-lah yang memandang aksi panggung itu sebagai cara untuk memasarkan mobil baru mereka. Namun, walau aksi panggung itu ampuh untuk mene-

guhkan sifat murah hati Oprah, sesuatu yang sudah kita semua ketahui, hanya sedikit yang ingat bahwa Pontiac adalah bagian dari acara itu. Yang lebih parah lagi, aksi panggung itu sama sekali tidak meneguhkan beberapa tujuan, isu perjuangan, atau kepercayaan yang diwakili oleh Pontiac. Kita tidak mengetahui MENGAPA-nya Pontiac sebelum aksi panggung itu, jadi sulit bagi aksi panggung mana pun untuk berbuat lebih banyak dari sekadar aksi untuk mendapatkan publisitas. Tanpa MENGAPA, tidak ada hal lain yang bisa dilakukan olehnya.

Agar bisa memiliki dampak nyata, untuk memengaruhi perilaku dan menumbuhkan kesetiaan, sebuah pesan membutuhkan lebih dari sekadar publisitas. Sebuah pesan perlu memublikasikan beberapa tujuan, isu perjuangan, atau kepercayaan yang lebih tinggi, yang bisa membangun relasi dengan orang-orang yang memiliki kesamaan nilai dan kepercayaan. Hanya pada saat itulah pesan dapat menciptakan sukses pasar-massal yang langgeng. Agar suatu aksi panggung bisa menarik kelompok sisi kiri kurva Hukum Penyebaran, haruslah jelas MENGAPA aksi panggung itu dilakukan, selain hasrat untuk menyebarkan berita. Meski mungkin tetap ada manfaat jangka pendek walau tanpa kejelasan tentang MENGAPA, lantang tidaklah lebih dari volume suara yang berlebihan. Atau dalam bahasa bisnis: ribut. Dan, perusahaan bertanya-tanya mengapa sekarang ini sangat sulit untuk membedakan diri dengan yang lain. Sudahkah kalian bisa mendengar suara lantang yang keras dari beberapa perusahaan itu?

Sebaliknya, apa dampak yang dimungkinkan dari pidato Dr. King jika dia tidak punya mikrofon dan pengeras suara?

Visinya tidak akan terlalu jelas. Kata-katanya tidak akan terlalu menginspirasi. Dia tahu apa yang dia percayai dan dia bicara dengan penuh gairah serta karisma tentang kepercayaan itu. Tetapi hanya beberapa orang yang berada di baris depan yang akan terinspirasi oleh kata-kata itu. Seorang pemimpin yang memiliki suatu isu perjuangan, apakah itu isu perjuangan perorangan atau organisasi, harus mempunyai megafon untuk menyampaikan pesannya. Dan agar berhasil, pesan itu harus jelas dan lantang. Kejelasan tujuan, isu perjuangan, atau kepercayaan itu penting, tetapi yang sama pentingnya adalah orang-orang juga mendengar kita. Agar suatu MENGAPA memiliki daya untuk menggerakkan orang-orang, ia bukan hanya harus jelas, tetapi juga harus dilantangkan dengan suara cukup keras agar mencapai cukup banyak orang untuk menggerakkan timbangan.

Bukanlah kebetulan bahwa tiga dimensi Lingkaran Emas adalah sebuah kerucut. Praktisnya, ia adalah sebuah megafon. Secara efektif, suatu organisasi adalah sarana seseorang yang memiliki tujuan, isu perjuangan, dan kepercayaan yang jelas untuk bicara kepada dunia luar. Tetapi agar megafon itu bisa efektif, kejelasan haruslah didahulukan. Tanpa pesan yang jelas, apa yang akan kita suarakan?

Hanya Katakan Apa yang Kita Percayai

Dr. King menggunakan megafon untuk menggalang banyak orang agar mengikuti upayanya memperjuangkan keadilan sosial. Wright bersaudara menggunakan megafon untuk meng-

galang komunitas setempat untuk membantu mereka membangun teknologi yang dapat mengubah dunia. Ribuan orang mendengar kepercayaan John F. Kennedy dalam soal melayani dan menggalang upaya untuk menempatkan manusia di bulan kurang dari satu dekade kemudian. Kemampuan untuk menyemangati dan menginspirasi orang agar mau bersusah-payah berkontribusi kepada sesuatu yang lebih besar dari dirinya sendiri bukanlah kemampuan yang dikhususkan untuk isu-isu perjuangan sosial. Setiap organisasi bisa membuat megafon yang bisa mencapai dampak besar. Malah sebenarnya, ini adalah salah satu faktor penentu yang membuat sebuah organisasi menjadi hebat. Organisasi yang hebat bukan hanya menggerakkan laba, mereka memimpin orang, dan mereka mengubah jalannya industri dan terkadang, di dalam prosesnya, mengubah hidup kita.

Rasa MENGAPA yang jelas akan menetapkan harapan. Ketika tidak mengetahui MENGAPA-nya suatu organisasi, kita tidak mengetahui apa yang bisa diharapkan, jadi kita mengharapkan hal-hal yang minim—harga, kualitas, layanan, fitur—hal-hal dari komoditas. Tetapi ketika kita mempunyai rasa MENGAPA, kita berharap lebih banyak. Bagi mereka yang merasa tidak nyaman untuk disandingkan dengan standar yang lebih tinggi, saya sangat menasihatkan agar kalian mencoba mempelajari MENGAPA kalian atau menyeimbangkan Lingkaran Emas kalian. Standar yang lebih tinggi memang sulit dipelihara. Diperlukan disiplin untuk terus-menerus bicara dan mengingatkan setiap orang tentang MENGAPA organisasi itu diciptakan. Setiap orang di dalam organisasi akan per-

lu bertanggung jawab dengan BAGAIMANA kita melakukan segalanya—nilai-nilai dan prinsip-prinsip penuntun kita. Dan, akan diperlukan waktu serta upaya untuk memastikan bahwa segala sesuatu yang kita katakan dan lakukan konsisten dengan MENGAPA kita. Tetapi bagi mereka yang bersedia melakukan upaya-upaya ini, akan ada manfaat yang sangat besar.

Richard Branson awalnya membangun Virgin Records menjadi merek musik ritel miliaran dolar. Lalu dia memulai suatu label rekaman yang sukses. Kemudian dia memulai maskapai penerbangan yang sekarang ini dianggap sebagai salah satu maskapai penerbangan kelas atas di dunia. Lalu, dia mencoba membuat soda, perusahaan perencana pernikahan, perusahaan asuransi, dan jasa telepon seluler. Dan, daftarnya masih berlanjut. Begitu pula Apple menjual komputer, telepon seluler, perekam video digital, dan pemutar mp3, dan telah berulang kali mengulang kemampuan mereka untuk berinovasi. Kemampuan beberapa perusahaan bukan hanya untuk sukses tetapi mengulang suksesnya disebabkan oleh pengikut setia yang mereka pimpin, ada begitu banyak orang yang menjadi akar dari sukses mereka. Di dunia bisnis, orang mengatakan bahwa Apple adalah sebuah merek gaya hidup. Mereka ini menyepelekan kekuatan Apple. Gucci adalah sebuah merek gaya hidup—tapi Apple mengubah jalannya berbagai industri. Dalam rumusan apa pun, beberapa perusahaan ini tidaklah berfungsi seperti entitas korporasi. Mereka hadir sebagai gerakan sosial.

Mengulang Kehebatan

Ron Bruder bukanlah nama yang dikenal setiap orang, tetapi dia adalah seorang pemimpin hebat. Di tahun 1985, dia berdiri di penyeberangan jalan bersama dua putrinya menunggu lampu berganti warna agar mereka bisa menyeberang. Kesempatan yang sempurna, pikirnya, untuk mengajarkan pelajaran hidup yang sangat berharga. Dia menunjuk ke seberang jalan ke kilau cahaya merah dari tanda "Jangan Berjalan" dan bertanya kepada kedua putrinya apa yang dimaksudkan oleh tanda itu menurut pendapat mereka. "Artinya kita harus berdiri di sini," jawab mereka. "Kalian yakin?" tanyanya. "Bagaimana kalian tahu bahwa itu bukan memberitahu kita untuk lari?"

Bicaranya lembut dan hampir selalu mengenakan setelan jas berikut rompinya yang dibuat dengan rapi ketika pergi ke kantor, Bruder tampak seperti bayangan kita tentang seorang eksekutif yang konservatif. Tetapi jangan anggap kita mengetahui cara kerja sesuatu hanya berdasarkan apa yang kita lihat. Bruder sama sekali tidak masuk dalam sterotip itu. Meski menikmati berbagai perangkap dari kesuksesan, dia tidak termotivasi oleh semua perangkap itu. Semua itu selalu merupakan produk-samping yang tidak disengaja dari pekerjaannya. Bruder digerakkan oleh suatu rasa MENGAPA yang sangat jelas. Dia melihat dunia di mana orang-orang menerima kehidupan yang mereka jalani dan melakukan hal-hal yang mereka lakukan bukan karena mereka terpaksa, tetapi karena tidak ada orang yang pernah menunjukkan alternatif. Inilah pelajaran yang sedang dia ajarkan kepada putri-putrinya di penyeberangan jalan hari itu—selalu ada sudut pandang lain yang perlu

dipertimbangkan. Bruder selalu memulai dengan MENGAPA, dan ini membuatnya mampu mencapai hal-hal hebat bagi dirinya sendiri. Tetapi yang lebih penting, kemampuannya untuk membagikan MENGAPA-nya melalui hal-hal yang dia lakukan menginspirasi orang-orang di sekitarnya untuk melakukan hal-hal hebat bagi diri mereka sendiri.

Seperti sebagian besar dari kita, jalan karier yang dijalani oleh Bruder bersifat kebetulan. Tetapi MENGAPA-nya tidak pernah berubah. Segala sesuatu yang pernah Bruder lakukan dimulai dengan MENGAPA, kepercayaannya yang tak tergoyahkan bahwa jika kita bisa sekadar menunjukkan kepada seseorang bahwa ada rute alternatif yang memungkinkan, maka itu bisa membuka kemungkinan bahwa rute tersebut bisa dijalani. Walaupun pekerjaan yang dia lakukan pada hari ini bisa mengubah dunia, Bruder tidak selalu berada di bisnis perdamaian dunia. Seperti banyak pemimpin yang menginspirasi, dia telah mengubah jalannya sebuah industri. Tetapi, Ron Bruder bukanlah keajaiban yang sekali-pukul. Dia mampu mengulang suksesnya dan mengubah jalan berbagai industri, berbagai kesempatan.

Seorang eksekutif senior di sebuah konglomerat pangan besar yang menjual sayuran, makanan kaleng, dan daging memutuskan untuk membeli sebuah agensi perjalanan untuk keponakannya. Dia meminta Bruder, yang adalah kepala keuangan perusahaan saat itu, untuk memeriksa keuangan agensi itu sebelum dia melanjutkan proses pembelian. Melihat peluang yang tidak dilihat oleh orang lain, Bruder memutuskan bergabung dengan agensi perjalanan yang kecil itu untuk membantu memimpinnya. Setelah berada di sana, dia melihat bagaimana

semua agensi perjalanan lainnya bekerja dan dia mengambil jalan alternatif. Greenwell menjadi agensi perjalanan pertama di pantai timur yang memanfaatkan teknologi baru dan meng-komputerisasi-kan seluruh operasinya. Mereka bukan saja menjadi salah satu perusahaan paling sukses di wilayah itu, tetapi hanya setelah satu tahun, model bisnis mereka menjadi standar bagi seluruh industri agensi perjalanan. Lalu, Bruder melakukannya lagi.

Mantan klien Bruder, Sam Rosengarten, berada di dalam beberapa bisnis yang kotor—batu bara, minyak, dan gas; semua industri yang telah menciptakan ladang berwarna cokelat, tanah yang telah dicemari oleh operasi mereka. Tidak banyak yang bisa dilakukan pada ladang yang sudah berwarna cokelat. Mereka terlalu tercemar untuk dikembangkan, dan biaya untuk membersihkannya terlalu tinggi sehingga premi asuransi pun melarang upaya untuk mencoba membersihkannya. Tetapi, Bruder tidak melihat tantangan dengan cara yang sama seperti semua orang lain. Ladang yang tercemar itu dihindari oleh semua orang karena mereka hanya bisa melihat biaya untuk membersihkannya. Namun, Bruder berfokus pada pembersihan itu sendiri. Sudut pandang alternatifnya mengungkapkan jalan keluar yang sempurna.

Bruder telah mengembangkan perusahaan pengembang propertinya, Brookhill, dan dengan delapan belas pegawai, dia sudah sangat sukses. Mengetahui apa yang perlu dia lakukan untuk meraih peluang, dia mendekati Dames & Moore, salah satu perusahaan teknik lingkungan terbesar di dunia, dan

membagikan sudut pandangnya. Mereka menyukai gagasannya dan membentuk kemitraan untuk mengusahakannya. Bersama sebuah perusahaan teknik yang beranggotakan 18.000 orang, potensi risiko menjadi sangat dikurangi dan perusahaan asuransi bersedia menawarkan asuransi yang terjangkau. Dengan adanya asuransi yang terjangkau, Credit Suisse First Boston menawarkan pendanaan yang membuat Brookhill mampu membeli, mengolah, mengembangkan kembali, dan menjual properti yang sebelumnya tercemar dengan nilai hampir 200 juta dolar. Propertinya dinamai Brookhill karena Bruder berasal dari Brooklyn dan, seperti yang dia katakan, "jalan untuk keluar dari Booklyn sungguh panjang dan menanjak." Dan Brookhill menjadi pelopor industri pengembangan kembali area yang pernah tercemar. Industri yang tumbuh subur sampai kini. MENGAPA-nya Bruder bukan saja membuka jalan yang baik bagi bisnis, tetapi di dalam prosesnya, juga membantu membersihkan lingkungan.

Tidaklah menjadi masalah APA yang Bruder lakukan. Semua industri dan tantangan itu bersifat kebetulan. Yang tidak pernah berubah adalah MENGAPA dia melakukan segalanya itu. Bruder tahu bahwa, terlepas dari seberapa bagusnya peluang di atas kertas, terlepas dari seberapa pintarnya dia, dan terlepas dari rekam-jejaknya, dia tidak akan pernah bisa mencapai apa pun kecuali ada orang-orang lain yang membantunya. Dia tahu bahwa sukses adalah kerja tim. Dia memiliki kemampuan yang mengagumkan untuk menarik orang-orang yang percaya pada apa yang dia percayai. Orang-orang berbakat tertarik ke-

padanya dengan satu permintaan: "Bagaimana aku bisa membantu?" Setelah menyimpang dari sudut pandang yang umum dan merevolusi berbagai industri, sekarang Bruder menyasar tantangan yang lebih besar lagi: perdamaian dunia. Dia mendirikan Education for Employment Foundation, megafon yang akan membantu dia untuk melaksanakannya.

EFE Foundation sudah membuka jalan yang bermakna untuk membantu pria dan perempuan muda di Timur Tengah untuk mengubah jalan hidup mereka dan tentunya jalan hidup wilayah itu. Persis seperti yang dia ajarkan kepada putri-putrinya di penyeberangan jalan bahwa selalu ada rute alternatif, dia mendatangkan sudut pandang alternatif kepada masalah-masalah di Timur Tengah. Seperti semua sukses masa lalu Bruder, EFE Foundation akan menggerakkan bisnis dan, di dalam prosesnya, melakukan banyak kebaikan. Bruder bukan menjalankan perusahaan, dia memimpin gerakan.

Semua Gerakan Bersifat Pribadi

Mulanya pada 11 September 2001. Seperti banyak orang lain, setelah serangan itu Bruder mengalihkan perhatiannya ke Timur Tengah untuk bertanya mengapa sesuatu seperti itu bisa terjadi. Dia mengerti bahwa jika peristiwa seperti itu bisa satu kali terjadi, itu akan terjadi lagi, dan demi kehidupan dua putrinya, dia ingin menemukan cara untuk mencegahnya.

Ketika mencari tahu apa yang bisa dilakukannya, dia mendapatkan penemuan menakjubkan yang jauh lebih dalam daripada soal melindungi putri-putrinya atau bahkan mencegah

terorisme di Amerika Serikat. Dia menyadari, di Amerika, sebagian besar orang muda bangun pagi dengan perasaan bahwa ada peluang bagi mereka di masa depan. Terlepas dari situasi ekonominya, sebagian besar anak laki-laki dan perempuan yang dibesarkan di Amerika Serikat mempunyai suatu perasaan optimis bahwa mereka bisa mencapai sesuatu jika mereka menginginkannya—untuk menghidupi Impian Amerika. Anak laki-laki yang dibesarkan di Gaza atau anak perempuan yang tinggal di Yaman tidak bangun setiap pagi dengan perasaan yang sama. Bahkan jika mereka memiliki hasrat seperti itu, tidak ada optimisme yang sama. Akan sangat mudah menunjuk dan berkata bahwa budayanya berbeda. Bahwa tidak ada yang bisa dilakukan. Alasan yang sebenarnya adalah tidak adanya lembaga yang memberi rasa optimis terhadap masa depan kepada kaum muda di wilayah itu. Pendidikan sekolah tinggi di Yordania, misalnya, mungkin menawarkan status sosial, tetapi tidak menyiapkan orang muda untuk masa depannya. Pada kasus seperti ini, sistem pendidikan hanya menumbuhkan pesismisme budaya yang sistemik.

Bruder menyadari bahwa masalah terorisme yang kita hadapi di Barat tidak terlalu berkaitan dengan apa yang orang muda Timur Tengah pikir tentang Amerika, tetapi lebih berkaitan dengan apa yang mereka pikir tentang diri mereka sendiri serta visi masa depan mereka. Melalui EFE Foundation, Bruder mendirikan program-program di seluruh Timur Tengah untuk mengajarkan keterampilan keras dan lunak kepada para dewasa muda yang akan membantu mereka merasa mempunyai peluang di dalam hidup. Untuk merasa bahwa mereka

bisa mengendalikan nasib mereka sendiri. Bruder menggunakan EFE Foundation untuk membagikan MENGAPA-nya secara global—untuk mengajari orang-orang bahwa selalu ada alternatif dari jalan yang sedang mereka jalani.

The Education for Employment Foundation bukanlah organisasi sosial Amerika yang ingin berbuat baik di negara yang jauh. Ia adalah sebuah gerakan global. Setiap EFE beroperasi secara mandiri, sebagian besar dari dewan lokalnya adalah penduduk setempat. Pemimpin lokal mengambil tanggung jawab pribadi untuk memberi perasaan peluang kepada laki-laki dan perempuan muda dengan memberi keterampilan, pengetahuan dan, yang terpenting, kepercayaan diri untuk memilih jalan alternatif mereka sendiri. Mayyada Abu-Jaber memimpin gerakan ini di Yordania. Mohammad Naja menyebarkan isu perjuangan ini di Gaza dan Tepi Barat. Dan Maeen Aleryani sedang membuktikan bahwa isu perjuangan itu bahkan dapat mengubah budaya di Yaman.

Di Yaman, anak-anak diharapkan menerima sembilan tahun pendidikan. Ini adalah angka terendah di dunia. Di Amerika Serikat, anak-anak dapat mengharapkan enam belas tahun pendidikan. Diinspirasi oleh Bruder, Aleryani melihat peluang yang sangat bagus bagi laki-laki dan perempuan muda untuk mengubah sudut pandang mereka dan mengambil kendali yang lebih besar atas masa depan mereka sendiri. Dia memulai dengan mencari modal untuk memulai operasi EFE-nya di Sana'a, ibukota Yaman, dan dalam seminggu dia bisa menggalang 50 ribu dolar. Kecepatan penggalangan dananya untuk jumlah sebesar itu sangatlah bagus bahkan dengan standar

kedermawanan Amerika. Tetapi ini Yaman, dan Yaman tidak memiliki budaya kedermawanan, ini menjadikan pencapaiannya lebih hebat lagi. Yaman juga salah satu negara termiskin di wilayahnya. Tetapi ketika kita memberitahu orang-orang MENGAPA kita melakukan apa yang kita lakukan, hal-hal yang menakjubkan akan terjadi.

Di seluruh wilayah Timur Tengah, setiap orang yang terlibat dalam EFE percaya bahwa mereka dapat membantu mengajarkan saudara-saudarinya, putra-putrinya, keterampilan yang akan membantu mereka mengubah jalan yang mereka *pikir* sedang mereka jalani. Mereka bekerja untuk membantu orang muda di seluruh wilayah agar percaya bahwa masa depan mereka cemerlang dan penuh peluang. Dan mereka bukan melakukannya untuk Bruder, mereka melakukannya untuk diri mereka sendiri. Itulah sebabnya EFE akan mengubah dunia.

Duduk di puncak megafon, di titik MENGAPA, peran Bruder adalah menginspirasi, memulai gerakan. Tetapi orang-orang yang percayalah yang akan menciptakan perubahan yang nyata dan menggulirkan gerakan. Setiap orang, terlepas di mana mereka tinggal, apa pekerjaan atau kebangsaan, bisa berpartisipasi di dalam gerakan ini. Ini adalah soal rasa ikut memiliki. Jika kita percaya bahwa ada jalan alternatif dari jalan yang sedang kita jalani, dan yang perlu kita lakukan hanyalah menunjuk ke jalan alternatif itu, maka kunjungi situs web efefoundation.org dan bergabunglah dengan gerakan itu. Untuk mengubah dunia diperlukan dukungan dari semua orang yang percaya.

9

TAHU MENGAPA. TAHU BAGAIMANA. LALU APA?

Mereka berbaris masuk, dalam barisan tunggal. Tak sepatah kata pun diucapkan. Tak satu pun berkontak mata dengan yang lain. Mereka semua tampak sama. Kepala mereka dicukur gundul, pakaian mereka kelabu dan usang. Sepatu mereka berdebu. Satu per satu, mereka memenuhi sebuah ruang kosong yang besar, mirip hanggar dari film fiksi ilmiah. Satu-satunya warna hanya kelabu. Dinding-dinding kelabu. Debu dan asap memenuhi ruang membuat udara semakin tampak kelabu.

Ratusan, bahkan mungkin ribuan, orang ini berdengung duduk di bangku-bangku yang ditata dengan rapi. Baris demi baris. Sebuah lautan kelabu yang seragam. Mereka semua memperhatikan sebuah proyeksi dari kepala yang besar dan bicara di layar yang memenuhi seluruh dinding di bagian depan ruangan. Pemimpin ini mengucapkan dogma dan propaganda, dengan bangga menyatakan bahwa mereka memegang kenda-

li. Mereka telah mencapai kesempurnaan. Mereka bebas dari hama. Itulah yang mereka pikir.

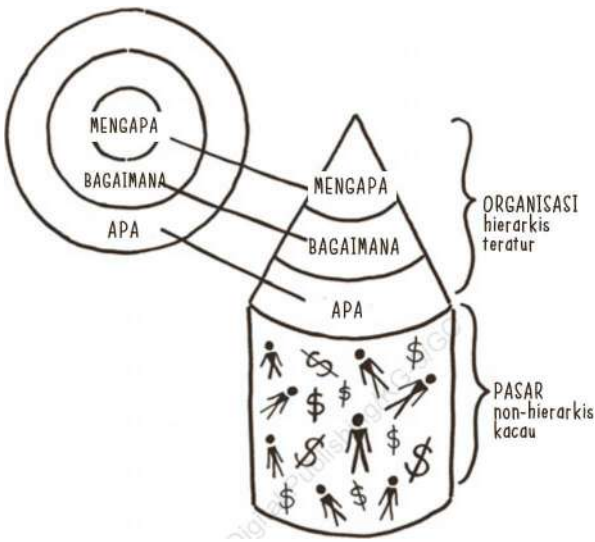
Di salah satu lorong yang menjurus ke hanggar yang luas dan kosong itu, seorang perempuan pirang berlari. Dia mengenakan celana pendek merah cerah dan kaus putih yang segar. Seperti mercu suar, warna kulit dan pakaiannya seakan-akan bersinar menembus udara kelabu. Dikejar pasukan pengaman, dia berlari dengan membawa palu besar. Ini bukan akhir yang baik bagi *status quo*.

Pada 22 Januari 1984, Apple meluncurkan komputer Macintosh-nya dengan iklan yang menggambarkan adegan Orwellian dari suatu rezim totaliter yang memegang kendali atas suatu populasi dan berjanji bahwa "1984 tidak akan seperti *1984*." Tetapi, iklan ini jauh lebih besar daripada sekadar iklan. Iklan ini bukan tentang fitur dan manfaat suatu produk yang baru. Ini adalah tentang "pengajuan nilai yang membedakan". Ini adalah sebuah manifesto. Suatu pantun puitis MENGAPA dari Apple, ini adalah versi film dari pemberontakan perorangan terhadap *status quo*, memicu sebuah revolusi. Walaupun produk mereka telah berubah dan fesyen telah berubah, iklan ini tetap relevan di hari ini seperti 25 tahun yang lalu ketika pertama kali diudarakan. Itu karena MENGAPA tidak pernah berubah. APA yang kita lakukan bisa berubah sejalan dengan waktu, tetapi MENGAPA kita melakukannya tidak akan pernah berubah.

Iklan ini adalah salah satu dari banyak hal yang perusahaan itu lakukan atau katakan selama bertahun-tahun untuk menunjukkan atau memberitahu apa yang mereka percayai kepada

dunia luar. Semua iklan dan komunikasi Apple, produk, kemitraan, kemasan, desain toko Apple, semuanya adalah APA dari MENGAPA Apple, bukti bahwa mereka terus aktif menantang pemikiran *status quo* untuk memberdayakan perorangan. Pernahkah Anda memperhatikan bahwa iklan mereka tidak pernah menunjukkan kelompok yang sedang menikmati produk mereka? Selalu perorangan. Kampanye *Think Different* mereka menggambarkan perorangan yang berpikir secara berbeda, tidak pernah kelompok. Selalu perorangan. Dan ketika Apple memberitahu kita untuk "Berpikir Berbeda," mereka tidak hanya menjelaskan diri mereka sendiri. Iklan itu menunjukkan gambar-gambar Pablo Picasso, Martha Graham, Jim Henson, Alfred Hitchcock, misalnya, dengan tulisan "Berpikir Berbeda" di sisi kanan atas halaman. Apple bukan menghidupi semangat memberontak karena mereka mengaitkan diri dengan pemberontak yang sudah dikenal. Mereka memilih pemberontak yang sudah dikenal karena mereka menghidupi semangat memberontak yang sama. MENGAPA mendahului jalan keluar kreatif di dalam iklan. Tidak satu pun iklan mereka yang menunjukkan kelompok. Dan ini bukan kebetulan. Memberdayakan semangat perorangan adalah MENGAPA Apple ada. Apple mengetahui MENGAPA-nya, begitu pula kita. Setuju atau tidak, kita tahu apa yang mereka percayai karena mereka memberitahukannya kepada kita.

Bicaralah dengan Jelas Maka Kita Akan Dimengerti dengan Jelas



Suatu organisasi diwakili oleh kerucut tiga dimensi Lingkaran Emas. Sistem yang terorganisir ini bertengger di atas sebuah sistem yang lain: pasar. Pasar terdiri atas pelanggan, calon pelanggan, semua pewarta, pemegang saham, semua persaingan, pemasok, dan semua uang. Sistem ini pada dasarnya kacau dan tidak teratur. Satu-satunya kontak yang dimiliki oleh sistem yang teroganisir dan sistem yang tidak terorganisir itu adalah di bagian dasar—di tingkatan APA. Segala yang dikatakan dan dilakukan oleh organisasi menyampaikan visi pemimpin ke dunia luar. Semua produk dan jasa yang dijual oleh perusahaan, semua pemasaran dan periklanan, semua kontak

dengan dunia luar menyampaikan visi ini. Jika orang tidak membeli APA yang kita lakukan tetapi membeli MENGAPA kita melakukannya, dan jika semua hal yang terjadi di tingkatan APA tidak secara jelas mewakili MENGAPA perusahaan ada, maka kemampuan untuk menginspirasi menjadi sangat rumit.

Ketika perusahaan masih kecil, ini tidak menjadi masalah karena pendiri mempunyai banyak kontak langsung dengan dunia luar. Belum banyak orang jenis-BAGAIMANA yang tersedia dan pendiri memilih untuk membuat sebagian besar keputusan besar. Pendiri atau pemimpin pergi ke luar dan bicara dengan pelanggan, menjual produk dan merekrut sendiri sebagian besar jika bukan semua pegawainya. Tetapi, ketika perusahaan bertumbuh, sistem-sistem dan proses-proses ditambahkan dan orang-orang lain akan bergabung. Perlahan-lahan, isu perjuangan yang dihidupi oleh satu orang membentuk ke dalam sebuah organisasi yang terstruktur dan kerucut mulai membentuk. Ketika organisasi bertumbuh, peran pemimpin berubah. Dia bukan lagi bagian paling lantang dari megafon; dia akan menjadi sumber dari pesan yang mengalir melalui megafon.

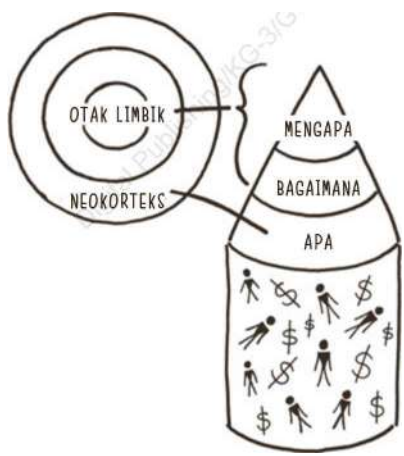
Ketika masih kecil, perusahaaan berputar di sekitar kepribadian pendirinya. Tak perlu diperdebatkan lagi bahwa kepribadian pendiri adalah kepribadian perusahaan. Lalu mengapa kita pikir segalanya berubah hanya karena perusahaan sudah sukses? Apa perbedaan Steve Jobs yang seorang pria dan Apple yang sebuah perusahaan? Tidak ada. Apa perbedaan antara kepribadian Sir Richard Branson dengan kepribadian Virgin? Tidak ada. Ketika sebuah perusahaan tumbuh, tugas CEO menjadi

personifikasi dari MENGAPA. Untuk terus mengalirkannya. Untuk membicarakannya. Untuk mengkhotbahkannya. Untuk menjadi lambang dari apa yang dipercayai oleh perusahaan. Mereka adalah niat dan APA yang dikatakan serta dilakukan oleh perusahaan adalah suara mereka. Seperti Martin Luther King dan gerakan sosialnya, tugas pemimpin bukan lagi mendapatkan kesepakatan pembelian; tetapi menginspirasi.

Ketika organisasi tumbuh, secara fisik pemimpin menjadi menjauh, semakin lama semakin jauh dari APA yang dilakukan oleh perusahaan, dan bahkan semakin jauh dari pasar di luar. Saya senang bertanya kepada para CEO tentang apa prioritas terbesar mereka, dan, tergantung pada ukuran serta struktur perusahaan mereka, pada umumnya saya mendapat salah satu dari dua jawaban: pelanggan atau pemegang saham. Sayangnya, tidak banyak CEO perusahaan berukuran cukup besar yang setiap hari berkontak dengan pelanggannya, seperti di saat awal. Dan pelanggan maupun pemegang saham ada di luar organisasi, di dunia pasar yang kacau-balau. Seperti yang ditunjukkan oleh kerucut, tugas CEO, tanggung jawab pemimpin, bukanlah berfokus pada pasar luar—tetapi berfokus pada sebuah lapisan yang ada persis di bawahnya: lapisan BAGAIMANA. Pemimpin harus memastikan bahwa ada orang-orang di timnya yang percaya pada apa yang dia percayai dan mengetahui BAGAIMANA cara membangunnya. Orang-orang jenis-BAGAIMANA bertanggung jawab untuk memahami MENGAPA dan setiap hari harus datang bekerja untuk mengembangkan sistem-sistem dan mempekerjakan orang yang pada akhirnya bertanggung jawab untuk mewujudkan MENG-

APA. Pegawai umum bertanggung jawab untuk menunjukkan MENGAPA kepada dunia luar melalui apa pun yang dikatakan atau dilakukan oleh perusahaan. Tantangannya, mereka harus bisa melakukannya dengan jelas.

Ingatlah biologi Lingkaran Emas. MENGAPA ada di bagian otak yang mengendalikan perasaan dan pembuatan keputusan tetapi bukan mengendalikan bahasa. APA hadir di bagian otak yang mengendalikan pikiran rasional dan bahasa. Dengan membandingkan biologi otak dengan Lingkaran Emas tiga dimensi, terungkap suatu pemahaman yang sangat luas dan mendalam.



Pemimpin yang duduk di puncak organisasi adalah inspirasi, lambang dari alasan mengapa kita melakukan apa yang kita lakukan. Mereka mewakili otak limbik yang emosional. APA yang perusahaan katakan dan lakukan mewakili pikiran rasional dan bahasa dari neokorteks. Sama seperti sulitnya orang

membicarakan perasaannya, seperti seseorang yang mencoba menjelaskan mengapa mereka mencintai pasangannya, sulit pula bagi suatu organisasi untuk menjelaskan MENGAPA-nya. Bagian otak yang mengendalikan perasaan berbeda dari bagian otak yang mengendalikan bahasa. Mengingat kerucut ini hanyalah gambaran tiga dimensi dari Lingkaran Emas, yang berlandas kuat pada biologi dari pembuatan keputusan manusia, maka logikanya, organisasi berukuran seberapa pun akan sulit menyampaikan MENGAPA-nya dengan jelas. Jika diterjemahkan ke dalam istilah bisnis, ini berarti sangatlah sulit menyampaikan pengajuan nilai yang membedakan kita.

Dengan kata lain, kesulitan yang dialami oleh banyak perusahaan untuk membedakan atau menyampaikan nilai mereka yang sesungguhnya kepada dunia luar bukanlah masalah bisnis, ini adalah masalah biologis. Dan sama seperti seseorang yang mengalami kesulitan untuk menuangkan emosinya ke dalam kata-kata, kita mengandalkan perlambang, gambaran, dan analogi dalam upaya menyampaikan perasaan kita. Karena tidak memiliki bahasa yang tepat untuk membagikan emosi mendalam, tujuan, isu perjuangan, atau kepercayaan, kita menceritakan kisah. Kita menggunakan lambang. Kita menciptakan hal-hal yang kasat-mata untuk kita tunjuk sambil berkata "Itulah sebabnya aku terinspirasi" kepada mereka yang memercayai apa yang kita percayai. Jika dilakukan dengan benar, itulah yang kemudian menjadi pemasaran, pembangunan merek, produk, dan jasa; sebuah cara bagi organisasi untuk berkomunikasi dengan dunia luar. Komunikasikanlah dengan jelas maka kita akan dimengerti.

10

KOMUNIKASI BUKANLAH SOAL BICARA, TETAPI SOAL MENDENGARKAN

Martin Luther King Jr., seorang pria yang kelak menjadi lambang dari seluruh gerakan hak sipil, memilih untuk menyampaikan pidato tersohornya "I Have a Dream" di depan sebuah lambang yang lain: Lincoln Memorial. Seperti King, Lincoln berdiri (atau di patung itu, duduk) sebagai lambang dari nilai Amerika tentang kemerdekaan bagi semua orang. Masyarakat-masyarakat besar mengerti pentingnya lambang sebagai cara untuk meneguhkan nilai-nilai mereka, mewakili kepercayaan mereka. Para diktator juga sangat mengenal pentingnya lambang. Tetapi pada kasus mereka, biasanya lambang itu adalah lambang tentang mereka, bukan tentang suatu keyakinan yang lebih besar. Lambang membantu kita mengasat-matakan apa yang tidak kasat-mata. Dan satu-satunya alasan mengapa lambang mempunyai makna adalah karena kita menyusupkan makna kepadanya. Makna itu hidup di dalam benak kita, bukan di dalam benda itu

sendiri. Lambang akan memiliki daya yang kuat, hanya ketika tujuan, isu perjuangan, atau kepercayaan sudah jelas.

Bendera, misalnya, tidaklah lebih dari sebuah lambang dari nilai-nilai dan kepercayaan bangsa. Dan, kita mengikuti bendera untuk memasuki pertempuran. Itu daya yang luar biasa. Anda pernah memperhatikan emblem bendera Amerika di lengan kanan seorang serdadu? Bendera itu terbalik. Itu bukan kesalahan, itu disengaja. Ketika pasukan bergegas maju memasuki medan tempur, bendera yang berkibar di sebuah tiang akan terlihat terbalik dari sisi kanan. Jika dipasang dengan cara sebaliknya pada bahu kanan, maka akan tampak seakan-akan pasukan sedang mundur.

Bendera kita disusupi dengan begitu banyak makna sehingga beberapa pihak telah berusaha memberlakukan undang-undang yang melarang penghinaan terhadap bendera. Yang ingin dilindungi oleh para patriot ini bukanlah kain yang dijahit menjadi bendera. Undang-undang yang mereka ajukan tidak ada kaitannya dengan penghancuran harta benda. Tujuannya adalah melindungi makna yang diwakili oleh lambang itu: MENGAPA-nya. Undang-undang yang mereka rancang berusaha melindungi seperangkat nilai dan kepercayaan tidak kasat-mata dengan melindungi lambang dari nilai dan kepercayaan itu. Meski rancangan undang-undang ini diruntuhkan oleh Mahkamah Agung, mereka telah memicu perdebatan yang heboh dan emosional. Mereka membenturkan keinginan kita akan kebebasan mengemukakan pendapat dengan keinginan kita untuk melindungi lambang dari kebebasan itu.

Ronald Reagan, Komunikator yang Hebat, sangat mengetahui kekuatan dari lambang. Pada tahun 1982, dia adalah presiden pertama yang mengundang seorang "pahlawan" untuk duduk di balkon ruang parlemen selama menyampaikan pidato kenegaraan, sebuah tradisi yang sejak itu dilakukan setiap tahun. Seorang pria yang memancarkan optimisme, Reagan mengenal nilai dari perlambangan nilai-nilai Amerika, alih-alih hanya bicara tentang nilai-nilai itu. Tamunya itu, yang duduk bersama Ibu Negara, adalah Lenny Skutnik, seorang pegawai pemerintah yang hanya beberapa hari sebelumnya telah menceburkan diri ke Sungai Potomac yang sangat dingin untuk menyelamatkan seorang perempuan yang terjatuh dari helikopter yang sedang berusaha menyelamatkannya setelah sebuah pesawat Air Florida jatuh ke dalam sungai itu. Reagan berusaha mengatakan bahwa kata-kata tidaklah ada artinya, tetapi perbuatan dan nilai memiliki makna mendalam. Setelah menceritakan kisah Skutnik, dia menekankan, "Jangan biarkan orang mengatakan kepada kalian bahwa hari-hari terbaik Amerika sudah berlalu, bahwa semangat Amerika telah padam. Kita terlalu sering melihat kemenangannya di dalam hidup kita sehingga kita tidak bisa berhenti memercayainya." Skutnik menjadi lambang keberanian Reagan.

Sebagian besar perusahaan mempunyai logo, tetapi hanya sedikit yang bisa mengubah logo itu menjadi lambang yang bermakna. Karena sebagian besar perusahaan tidak pandai menyampaikan apa yang mereka percayai, maka sebagian besar logo tidak memiliki makna. Sering kali logo hanya menjadi ikon untuk mengenali sebuah perusahaan dan produknya. Se-

buah lambang tidak bisa memiliki makna yang mendalam sampai kita mengetahui MENGAPA ia ada dalam arti yang lebih besar daripada sekadar untuk mengenali perusahaan. Tanpa kejelasan dari MENGAPA, sebuah logo hanyalah logo.

Mengatakan bahwa sebuah logo mewakili kualitas, jasa, inovasi, dan sejenisnya hanya akan meneguhkan statusnya sebagai sekadar logo. Semua kualitas ini adalah tentang perusahaan, bukan tentang tujuan, isu perjuangan, atau kepercayaan. Jangan lupa dengan para diktator. Mereka paham betul akan kekuatan dari lambang, hanya saja mereka menggunakannya untuk diri sendiri. Begitu pula, banyak perusahaan yang bersikap seperti diktator—semuanya adalah tentang mereka dan apa yang mereka inginkan. Mereka memberitahu bahwa mereka mempunyai jawaban tetapi mereka tidak menginspirasi dan dengan demikian tidak menumbuhkan kesetiaan kita. Analogi ini kita tarik lebih jauh lagi: diktator mempertahankan kekuasaannya melalui rasa takut, hadiah, dan setiap jenis manipulasi yang bisa mereka pikirkan. Orang-orang mengikuti diktator bukan karena mereka ingin, tetapi karena mereka terpaksa. Agar perusahaan dipandang sebagai pemimpin yang hebat alih-alih sebagai diktator, semua lambang, termasuk logo mereka, perlu mewakili sesuatu yang bisa dipercayai oleh kita semua. Bisa didukung oleh kita semua. Itu membutuhkan kejelasan, disiplin, dan konsistensi.

Agar sebuah logo bisa menjadi lambang, orang harus terinspirasi untuk menggunakan logo yang mengatakan sesuatu tentang diri mereka. Label-label fesyen adalah contoh yang paling nyata dari hal ini. Orang menggunakannya untuk me-

nunjukkan status. Tetapi banyak logo yang menjadi lambang yang generik. Contoh yang lebih mencolok lagi adalah: Harley-Davidson.

Ada orang yang berjalan dengan tato Harley-Davidson di tubuhnya. Itu tidak waras. Mereka telah menato logo perusahaan di kulitnya. Beberapa dari mereka bahkan tidak memiliki motor Harley! Mengapa orang-orang yang rasional mau menato logo perusahaan di tubuhnya? Alasannya sederhana. Setelah bertahun-tahun Harley menjelaskan apa yang mereka percayai, setelah bertahun-tahun berdisiplin terhadap nilai-nilai dan prinsip-prinsip penuntun mereka, dan setelah bertahun-tahun konsisten pada segala sesuatu yang mereka katakan dan lakukan, logo mereka telah menjadi sebuah lambang. Logo itu tidak lagi sekadar identik dengan sebuah perusahaan dan produknya; ia identik dengan suatu kepercayaan.

Sebenarnya, sebagian besar orang yang menato logo Harley-Davidson di tubuhnya tidak tahu tentang harga saham Harley. Mereka tidak tahu adanya kekacauan manajemen seminggu sebelumnya. Lambang itu bukan tentang Harley lagi. Logo itu mengandung seperangkat nilai—nilai mereka sendiri. Lambang itu bukan tentang Harley lagi, tetapi tentang mereka. Randy Fowler, mantan marinir Amerika Serikat dan sekarang manajer umum agen penjualan Harley-Davidson di California, dengan bangga menunjukkan tato Harley besar di lengan kirinya. "Ini melambangkan siapa diri saya," katanya. "Terutama, ini mengatakan saya orang Amerika." Sekarang, pelanggan dan perusahaan adalah satu dan sama. Makna dari Harley-Davidson memiliki nilai di dalam hidup orang-orang

karena, bagi mereka yang percaya pada MENGAPA-nya Harley, makna itu membantu mengungkapkan makna dari hidup mereka sendiri.

Karena kejelasan, disiplin, dan konsistensi Harley, sebagian besar orang akan tahu apa makna lambang itu, bahkan jika kita sendiri tidak menganutnya. Itulah sebabnya mengapa ketika seseorang dengan logo Harley yang besar di lengannya berjalan memasuki sebuah bar, kita melangkah mundur dan memberinya jalan. Malah sebenarnya, lambang itu begitu bermakna sehingga 12 persen dari penghasilan Harley-Davidson datang dari pernak-perniknya saja. Sungguh luar biasa.

Tetapi, bukan hanya logo yang bisa berfungsi sebagai lambang. Lambang adalah perwakilan kasat-mata dari seperangkat nilai dan kepercayaan yang jelas. Bus tingkat London atau topi koboi—keduanya adalah lambang dari budaya nasional. Tetapi lambang nasional itu mudah karena sebagian besar bangsa memiliki rasa budaya yang jelas yang telah dikuatkan dan diulang selama beberapa generasi. Bukanlah perusahaan atau organisasi yang memutuskan makna dari lambang itu, tetapi kelompok di luar megafon, di pasar yang kacau-balaulah, yang memutuskannya. Jika, berdasarkan apa yang mereka lihat dan dengar, orang luar bisa dengan jelas serta konsisten melaporkan apa yang dipercayai oleh suatu organisasi, maka baru pada saat itulah sebuah lambang mulai mendapatkan makna. Inilah ujian tentang efektivitas kerja megafon—ketika kejelasan bisa tersaring ke seluruh organisasi dan dihidupi dalam segala sesuatu yang keluar darinya.

Kita kembali ke iklan Apple "1984" di awal Bab 9. Bagi yang pernah melihatnya, apakah itu membuat kita berpikir tentang Apple dan produknya atau apakah kita hanya menyukai perasaannya? Atau apakah tulisan "Berpikir Berbeda" itu berbicara kepada kita?

Jika kita pelanggan Mac, mungkin kita menyukai iklan ini; bahkan mungkin kita dibuat merinding ketika melihatnya—suatu tanda yang pasti bahwa MENGAPA ini terhubung dengan kita di tingkatan viseral atau limbik. Malah sebenarnya, setelah mengetahui bahwa ini adalah iklan Apple, keputusan kita untuk membeli sebuah Mac, entah untuk pertama kalinya atau kesepuluh kalinya, bertambah kuat. Seperti semua iklan Apple, iklan ini adalah salah satu dari apa yang Apple katakan atau lakukan yang meneguhkan apa yang mereka percayai. Semuanya konsisten dengan kepercayaan yang jelas yang mereka hidupi dan kita ketahui. Dan, jika iklan ini bicara kepada kita dan kita bukan pencinta Apple, kemungkinan besar kita masih menyukai gagasan untuk berpikir secara berbeda. Pesan dari iklan itu adalah salah satu tindakan yang dilakukan oleh Apple untuk menceritakan kisahnya. Ini adalah salah satu APA dari MENGAPA mereka. Ini adalah sebuah lambang. Karena alasan itulah kita mengatakan bahwa sebuah iklan "berbicara kepada saya". Sebenarnya iklan itu bukan bicara kepada kita, ia bicara kepada jutaan orang yang melihat iklan itu. Ketika kita mengatakan sesuatu seperti itu "berbicara kepada saya," yang kita katakan adalah, menembus semua keriuhan dan suara ini, saya bisa mendengarnya. Saya bisa mendengarnya dan saya

akan mendengarkannya. Inilah artinya sebuah pesan keluar dari megafon untuk tetap menggema di telinga kita.

Segala sesuatu yang keluar dari alas megafon berfungsi sebagai cara bagi sebuah organisasi untuk mengartikulasikan apa yang ia percayai. Apa yang dikatakan dan dilakukan oleh sebuah perusahaan adalah cara perusahaan berbicara. Banyak sekali perusahaan yang terlalu menekankan produk atau jasanya hanya karena hal-hal itulah yang mendatangkan uang. Tetapi, banyak hal lain di dasar megafon yang berperan sama pentingnya untuk bicara ke dunia luar. Meski dapat menggerakkan penjualan, produk tidak dapat menciptakan kesetiaan. Malah sebenarnya, sebuah perusahaan dapat menciptakan kesetiaan pada orang-orang yang bahkan bukan pelanggannya. Saya membicarakan hal-hal yang bagus dari Apple jauh sebelum saya membeli salah satu produknya. Dan, saya bicara tidak bagus tentang merek komputer pribadi tertentu walaupun telah bertahun-tahun saya membeli produknya.

Kejelasan, disiplin, dan konsistensi Apple—kemampuan mereka untuk membangun megafon, bukan membangun sebuah perusahaan, yang jelas dan lantang—itulah yang memberi mereka kemampuan untuk menumbuhkan kesetiaan. Mereka dituduh memiliki pengikut seperti sekte. Orang-orang yang berada di dalam perusahaan sering dituduh menganut "sekte Steve". Semua pujian atau hinaan ini adalah petunjuk bahwa orang-orang lain telah menganut isu perjuangan Apple dan menjadikannya sebagai isu perjuangan mereka sendiri. Para pakar yang menyebut produk dan pemasaran mereka sebagai

"gaya hidup" malah meneguhkan bahwa orang-orang yang mencintai produk Apple sedang menggunakan APA yang Apple lakukan untuk menunjukkan identitas pribadi mereka sendiri. Kita menyebutnya "pemasaran gaya hidup" karena orang-orang telah memadukan produk komersial ke dalam gaya hidup mereka. Dengan sangat efisien, Apple telah membangun megafon yang sangat jelas, menggunakan Hukum Penyebaran dan mengundang orang-orang lain untuk membantu menyebarkan kabar gembiranya. Bukan demi perusahaan, tetapi demi mereka sendiri.

Bahkan promosi dan kemitraan mereka berfungsi sebagai bukti kasat-mata dari apa yang mereka percayai. Pada tahun 2003 dan 2004, Apple menyelenggarakan promosi untuk iTunes bersama Pepsi—minuman kola yang digembar-gemborkan sebagai "pilihan generasi mendatang". Masuk akal bahwa Apple bersepakat dengan Pepsi, penantang utama Coca-Cola, sang *status quo*. Segala sesuatu yang Apple lakukan, segala sesuatu yang mereka katakan dan lakukan, menjadi bukti kasat-mata dari apa yang mereka percayai. Alasan saya menggunakan contoh Apple di seluruh buku ini adalah karena Apple begitu disiplin dalam BAGAIMANA mereka melakukan segalanya, begitu konsisten dalam APA yang mereka lakukan, dan terlepas dari apakah kita mencintai atau membenci mereka, kita semua mengetahui MENGAPA mereka. Kita tahu apa yang mereka percayai.

Sebagian besar dari kita tidak membaca buku-buku tentang mereka. Kita tidak mengenal Steve Jobs secara pribadi. Kita belum meluangkan waktu untuk menjelajahi aula-aula mar-

kas besar Apple untuk mengenal budaya mereka. Kejelasan kita tentang apa yang dipercayai oleh Apple datang dari satu-satunya tempat: Apple. Orang bukan membeli APA yang kita lakukan, tetapi membeli MENGAPA kita melakukannya, dan Apple hanya mengatakan dan melakukan hal-hal yang mereka percayai. Jika APA yang kita lakukan tidak membuktikan apa yang kita percayai, maka tidak ada orang yang akan mengetahui MENGAPA kita dan kita akan terpaksa bersaing dengan menggunakan harga, layanan, kualitas, fitur, dan manfaat; yang adalah soal komoditas. Apple memiliki megafon yang jelas dan lantang dan luar biasa bagus untuk menyampaikan kisahnya.

Tes Seledri

Untuk memperbaiki BAGAIMANA dan APA yang kita lakukan, kita terus melihat apa yang dilakukan oleh orang lain. Kita menghadiri konferensi, membaca buku, bicara dengan teman-teman dan rekan-rekan kerja untuk mendapatkan masukan serta nasihat, dan terkadang kita juga memberi nasihat. Kita mencoba mengerti praktik-praktik terbaik orang lain untuk membantu menuntun kita. Tetapi adalah keliru jika kita menganggap bahwa apa yang ampuh di satu organisasi akan ampuh di organisasi yang lain. Bahkan jika industri, ukuran, dan kondisi pasarnya sama, pernyataan "jika itu baik bagi mereka, maka itu juga baik bagi kita" adalah pernyataan yang sama sekali tidak benar.

Saya mengenal sebuah perusahaan dengan budaya yang hebat. Ketika ditanya, para pegawai mengatakan mereka senang karena semua ruang rapat mempunyai meja pingpong. Apakah itu berarti jika kita memasang meja pingpong di semua ruang rapat kita maka budaya perusahaan kita akan membaik? Tentu saja tidak. Tetapi, ini adalah salah satu contoh dari "praktik terbaik". Tidaklah benar untuk meniru APA atau BAGAIMANA segalanya dilakukan di organisasi yang berkinerja tinggi untuk diterapkan di organisasi kita. Seperti Ferrari dan Honda, apa yang baik bagi satu perusahaan belum tentu baik bagi perusahaan lain. Singkatnya, praktik yang terbaik tidak selalu yang terbaik.

Yang penting bukanlah APA atau BAGAIMANA kita melakukan segalanya; yang lebih penting adalah APA dan BAGAIMANA kita melakukan segalanya secara konsisten dengan MENGAPA kita. Hanya pada saat itulah praktik kita adalah praktik yang terbaik. Memang tidak ada yang salah dari melihat orang lain untuk mempelajari apa yang mereka lakukan, tantangannya adalah mengetahui praktik atau nasihat mana yang perlu diikuti. Untungnya ada sebuah tes sederhana yang bisa kita terapkan untuk menemukan APA dan BAGAIMANA yang tepat untuk kita. Ini adalah sebuah metafora sederhana yang disebut Tes Seledri.

Bayangkan kita pergi ke jamuan makan malam dan seseorang mendekati kita dan berkata, "Anda tahu apa yang Anda perlukan di dalam organisasi Anda? M&M's. Jika tidak menggunakan M&M's di bisnis, Anda hanya menyia-nyiakan uang yang ada di atas meja."

Seseorang lainnya mendekati kita dan berkata, "Anda tahu apa yang Anda perlukan? Susu tajin. Data menunjukkan bahwa sekarang ini semua orang membeli susu tajin. Di situasi ekonomi seperti ini, Anda harus menjual susu tajin."

Ketika kita berdiri di sisi mangkuk sirup buah, orang lain menawarkan nasihat yang bijak. "Biskuit Oreo," katanya. "Kami menghasilkan jutaan dolar karena menerapkan biskuit Oreo di dalam organisasi kami. Anda harus melakukannya."

Masih ada orang lain yang mendekati kita dan berkata, "Seledri. Anda harus menggunakan seledri."

Kita mendapat semua nasihat bagus ini dari orang-orang yang sangat sukses. Beberapa dari mereka berada di industri yang sama dengan kita. Beberapa dari mereka lebih sukses daripada kita. Beberapa dari mereka telah menawarkan nasihat yang sama kepada orang lain dengan hasil yang sangat sukses. Sekarang, apa yang kita lakukan?

Kita pergi ke toko swalayan dan membeli seledri, susu tajin, Oreo, dan M&M's. Kita menghabiskan banyak waktu di toko swalayan, menjalani lorong-lorongnya. Kita menghabiskan banyak uang karena kita membeli segala sesuatu. Tetapi bisakah kita mendapat manfaat dari semua produk ini? Tidak ada jaminan. Lebih parah lagi, jika anggaran terbatas, kita harus mempersempit kembali pilihan kita. Lalu yang mana yang harus kita pilih?

Tapi, ada satu hal yang pasti: ketika kita berdiri di antrian di toko swalayan dengan membawa semua seledri, susu tajin, Oreo, dan M&M's itu, tidak ada orang yang bisa melihat apa yang kita percayai. Apa yang kita lakukan seharusnya menjadi

bukti kasat-mata dari apa yang kita percayai, dan sekarang ini kita telah membeli semuanya.

Bagaimana jika kita mengetahui MENGAPA-nya kita sebelum pergi ke toko swalayan? Bagaimana jika MENGAPA-nya kita itu hanyalah melakukan hal-hal yang sehat? Untuk selalu melakukan hal-hal yang baik bagi tubuh? Kita akan mendapat semua nasihat bagus yang sama dari semua orang yang sama, tetapi satu-satunya perbedaan adalah, di lain waktu kita pergi ke toko swalayan, kita hanya akan membeli susu tajin dan seledri. Hanya itulah produk yang masuk akal. Nasihat yang lain bukannya tidak bagus, hanya saja tidak bagus untuk kita. Nasihat yang lain itu tidak cocok untuk kita.

Dengan menyaring keputusan-keputusan kita dengan MENGAPA, kita akan menghabiskan lebih sedikit waktu dan uang di toko swalayan, jadi ada juga manfaat efisiensi. Kita dijamin akan mendapat nilai manfaat dari semua produk yang kita beli. Dan, yang terpenting, ketika kita berdiri di antrean bersama produk yang kita beli, setiap orang bisa melihat apa yang kita percayai. Dengan hanya membawa seledri dan susu tajin, orang-orang yang lewat akan bisa dengan jelas melihat apa yang kita percayai. "Saya bisa *melihat* kau percaya pada soal menjaga kesehatan," kata mereka kepada kita. "Saya juga merasa seperti itu. Nah, sekarang saya ingin bertanya." Selamat. Anda baru saja menarik seorang pelanggan, seorang pegawai, seorang mitra, atau suatu rujukan hanya dengan membuat keputusan yang benar. Hanya dengan memastikan APA yang kita lakukan membuktikan apa yang kita percayai, orang yang mempercayai apa yang kita percayai akan mudah menemukan kita.

Kita telah sukses menyampaikan MENGAPA-nya kita berdasarkan APA yang kita lakukan.

Ini adalah sebuah konsep idealis, dan di dunia nyata tingkat disiplin seperti itu tidak selalu bisa diterapkan. Saya mengerti bahwa terkadang kita harus membuat keputusan jangka pendek untuk membayar tagihan atau mendapatkan manfaat jangka pendek. Itu tak menjadi soal. Tes seledri masih tetap bisa diterapkan. Jika kita ingin seiris keik cokelat, silakan saja. Bedanya, ketika kita mulai dengan MENGAPA, kita sangat tahu bahwa keik cokelat adalah keputusan jangka pendek yang tidak selaras dengan kepercayaan kita. Kita tidak berada di bawah ilusi. Kita tahu kita hanya melakukannya untuk mendapatkan "mabuk gula" yang sesaat dan kita akan harus berolahraga sedikit lebih keras untuk mengeluarkannya dari sistem kita. Ada banyak sekali bisnis yang memandang sebuah peluang sebagai satu-satunya peluang yang akan menempatkan mereka di jalan kejayaan, hanya untuk kemudian meletus atau kempis perlahan-lahan. Mereka melihat keik cokelat dan tidak bisa menahan diri. Memulai dengan MENGAPA bukan saja akan membantu kita mengetahui nasihat yang benar untuk diikuti, tetapi juga mengetahui keputusan mana yang akan membuat kita kehilangan keseimbangan. Tentu saja jika perlu, kita dapat membuat keputusan-keputusan seperti itu, tetapi jangan terlalu banyak membuatnya, karena dengan berjalannya waktu, tidak akan ada orang yang tahu apa yang kita percayai.

Tetapi bagian yang terbaik adalah: begitu saya memberitahu MENGAPA, Anda tahu bahwa kita akan pergi untuk hanya membeli seledri dan susu tajin bahkan sebelum Anda memba-

canya. Begitu saya memberi saringan, begitu saya mengatakan MENGAPA, Anda tahu persis apa keputusan yang perlu dibuat sebelum saya mengatakannya.

Itu disebut timbangan.

Ketika MENGAPA telah dinyatakan dengan jelas di dalam suatu organisasi, semua orang di dalam organisasi dapat membuat keputusan sejelas dan seakurat pendirinya. MENGAPA menyediakan saringan yang jelas untuk pembuatan keputusan. Setiap keputusan—penerimaan pegawai, kemitraan, strategi, dan taktik—semuanya harus melewati dan lulus Tes Seledri.

Semakin Banyak Seledri yang Kita Gunakan, Semakin Banyak Kepercayaan yang Kita Dapatkan

Mark Rubin adalah orangtua yang baik. Dia menghabiskan banyak waktu bersama dua putrinya, Lucy dan Sophie. Pada suatu Sabtu sore, istrinya, Claudine, membawa Lucy bermain di rumah teman dan Mark tinggal di rumah mengasuh Sophie yang berusia lima tahun. Merasa agak lelah, Mark hanya ingin bersantai sebentar di sofa dan tidak harus bermain lagi di rumah pohon untuk kesembilan kalinya pada hari itu. Untuk menyibukkan Sophie, Mark memilih televisi sebagai pengasuh anak. Mark mempunyai dua DVD kartun baru untuk dipilih. Dia belum pernah menonton keduanya dan juga belum pernah mendengar tentangnya dari media atau teman-temannya yang juga mempunyai anak kecil. Mark sendiri tidak ingin menonton film kartun—dia berencana membiarkan Sophie menik-

mati film kartunnya di satu ruangan sementara dia menonton sesuatu yang berbeda di ruangan lain. Salah satu DVD itu adalah produksi sebuah perusahaan yang tidak dia kenal dan yang lain adalah produksi Disney. Yang mana yang dia pasang di pemutar DVD? Yang mana yang akan kita pasang di pemutar DVD?

Jawabannya begitu jelas sampai-sampai pertanyaan itu bisa dianggap konyol, tetapi mari kita pertimbangkan fakta-faktanya. Kedua DVD itu adalah film kartun. Keduanya cocok untuk usia anak. Keduanya memiliki ulasan yang bagus di sampul kemasannya. Satu-satunya perbedaan adalah kita mempercayai DVD dari Disney. Disney bukanlah perusahaan yang sempurna. Terkadang mereka mengalami masalah manajemen dan kepemimpinan. Harga saham mereka terkadang anjlok. Mereka selalu menghadapi masalah tuntutan hukum. Beberapa pihak akan mengelompokkan mereka ke dalam kelompok korporasi nakal yang bekerja untuk sekadar menenangkan Wall Street. Jadi, mengapa kita memercayai mereka?

Disney beroperasi dengan rasa MENGAPA yang jelas—mereka ada untuk memajukan kegembiraan keluarga yang baik dan bersih, dan selama puluhan tahun segala sesuatu yang mereka katakan dan lakukan telah membuktikannya. Mereka telah lulus Tes Seledri. Mereka telah begitu konsisten pada segala sesuatu yang mereka katakan dan lakukan sehingga para orangtua cukup percaya untuk membiarkan anaknya menonton isi film Disney tanpa memeriksanya terlebih dulu. Ini tidak ada hubungannya dengan kualitas produk. Ini tidak rasional.

Southwest Airlines juga telah lulus Tes Seledri. Perusahaan ini sangat konsisten dalam jangka waktu yang lama sehingga kita nyaris mengetahui apa yang bisa kita harapkan dari mereka. Misalnya, maskapai ini tidak menerima pemesanan tempat duduk, penumpang boleh sembarang memilihnya setelah berada di kabin. Ini adalah salah satu hal yang mereka lakukan untuk membuktikan apa yang mereka percayai dalam soal kebebasan. Ini masuk akal. Sebuah perusahaan yang melayani rakyat biasa dan sangat menghargai kesetaraan bagi semua orang tidak akan pernah memiliki struktur kelas. Jika maskapai Delta atau United atau Continental berusaha melakukan hal yang sama, ini tidak akan masuk akal, kebebasan memilih tempat duduk tidaklah cocok dengan cara mereka.

Ketika Tes Seledri Dilanggar

Sandal Birkenstock, kaus oblong yang diwarnai dengan teknik ikat, rangkaian bunga daisy, dan mobil van VW. Semuanya adalah lambang cita-cita perdamaian, cinta, dan vegetarian-isme dari kaum *hippie*. Jadi, agak mengejutkan ketika di tahun 2004 Volkswagen memperkenalkan model mobil mewahnya seharga 70.000 dolar. Perusahaan ini tersohor memasang jambangan untuk bunga segar di papan-meja-depan mobil Beetle barunya dalam upayanya untuk bersaing dengan mobil-mobil mewah kelas atas, termasuk Mercedes-Benz S-Class dan BMW 7 Series. Mobil V-8, 335-tenaga-kuda ini membanggakan beberapa fitur yang paling modern, misalnya sistem suspensi kompresor udara dan kendali cuaca empat-zona. Ia bahkan memasang sis-

tem pijat *shiatsu* yang bisa diatur di tempat duduknya. Mobil ini adalah sebuah pencapaian yang menakjubkan. Mobil ini sangat nyaman dan sebuah monster di jalanan, mengalahkan mobil-mobil mewah terkenal lain di kelasnya. Para kritikus menyukainya. Tetapi ada satu masalah kecil. Terlepas dari semua fakta dan angka, ciri, dan manfaat, dan terlepas dari teknik permesinan Jerman yang tersohor di dunia, hanya sedikit orang yang membelinya. Ini tidak masuk akal. Tetapi yang VW lakukan ini tidaklah konsisten dengan apa yang kita kenal sebagai kepercayaan mereka.

Selama berbagai generasi, Volkswagen, istilah Jerman yang berarti "mobil rakyat", telah membuat mobil untuk Anda dan saya. Semua orang tahu apa yang dibela oleh VW—kekuasaan bagi rakyat. Ia telah mewujudkan isu perjuangan itu di dalam produk-produknya, yang adalah kualitas baik yang bisa dijangkau oleh orang biasa. Dengan satu ayunan kreativitas Jerman, VW kehilangan keseimbangannya. Ini tidak seperti Dell yang mengeluarkan pemutar mp3 atau United Airlines yang memulai penerbangan berbiaya-rendah. Pada dua kasus ini kita tidak mengetahui MENGAPA-nya mereka. Tanpa mengetahui atau merasakan MENGAPA-nya mereka, kita tidak bisa membuat diri kita membeli produk mereka yang memiliki nilai lebih jauh dari APA-nya mereka. Pada kasus VW, ia mempunyai MENGAPA yang jelas, tetapi APA yang mereka produksi sungguh tidak selaras dengan MENGAPA itu. Mereka tidak lulus Tes Seledri.

Toyota dan Honda lebih tahu soal ini dibandingkan Volkswagen. Ketika memutuskan untuk menambah model-model

mewah, mereka menciptakan merek baru, Lexus dan Acura, untuk melakukannya. Toyota telah menjadi lambang efisiensi dan harga yang terjangkau bagi populasi umum. Mereka telah membangun bisnis di atas sederet mobil biaya-rendah. Mereka tahu bahwa pasar tidak akan mau membayar harga tinggi untuk mobil mewah dengan nama atau logo yang sama di tutup mesinnya. Meskipun mobil mewah, Lexus masih merupakan salah satu dari APA dari MENGAPA-nya Toyota. Ia masih mengandung isu perjuangan yang sama seperti mobil-mobil bermerek Toyota, dan nilai-nilai dari perusahaan tetaplah sama. Satu-satunya perbedaan adalah APA yang mereka lakukan untuk mewujudkan isu perjuangannya.

Kabar gembiranya, VW tidak membuat kesalahan yang sama lagi, dan MENGAPA-nya mereka masih jelas. Tetapi jika sebuah perusahaan terlalu sering mencoba "merebut peluang pasar" yang tidak konsisten dengan MENGAPA-nya mereka, maka seiring dengan berjalannya waktu, MENGAPA mereka akan menjadi kabur dan kemampuan mereka untuk menginspirasi dan menumbuhkan kesetiaan akan rusak.

Apa yang dikatakan dan dilakukan oleh perusahaan memang penting. Sangat penting. Di tingkatan APA-lah isu perjuangan perusahaan diwujudkan. Di tingkatan inilah perusahaan bicara kepada dunia luar dan baru pada saat itulah kita dapat mengetahui apa yang dipercayai oleh perusahaan.

Bagian 5

TANTANGAN TERBESAR ADALAH SUKSES

11

KETIKA MENGAPA MENJADI KABUR

Raksasa yang Menciut

"Yang banyak terjadi sekarang ini benar-benar membuat saya sedih, banyak CEO yang dibayar terlalu tinggi di perusahaan-perusahaan besar yang sebenarnya hanya menjarah dari atas dan tidak melindungi siapa pun kecuali dirinya sendiri. Ini adalah salah satu kesalahan utama pada bisnis Amerika sekarang ini." Ini adalah sentimen yang diwariskan oleh pendiri salah satu perusahaan yang paling dikritik di dalam sejarah akhir-akhir ini.

Dibesarkan di sebuah ladang pertanian di jantung benua Amerika, dia datang dari masa Depresi Besar. Mungkin ini menjelaskan kecenderungannya untuk berhemat. Dengan tinggi 172 cm dan berat hanya 65 kg ketika bermain *rugby* di SMA, Sam Walton, pendiri Wal-Mart, mengenal nilai dari kerja keras sejak usia dini. Kerja keras menuntunnya kepada kemenangan. Dan sebagai pemain di posisi *quarterback* di tim *rugby* sekolahnya, dia banyak memenangkan timnya. Malah sebenarnya, mereka menjadi juara negara bagian. Apakah melalui kerja keras, keberuntungan, atau hanya optimisme yang

tak tergoyahkan, Walton terbiasa selalu menang sehingga dia tidak bisa membayangkan seperti apakah kekalahan itu. Dia sekadar tidak bisa membayangkannya. Walton bahkan berfalsafah bahwa baginya, selalu memikirkan kemenangan mungkin adalah ramalan yang diwujudkan sendiri. Bahkan selama masa Depresi, dia memiliki rute pengantaran koran yang sangat sukses yang membuatnya mendapatkan gaji yang pantas untuk masa itu.

Pada saat meninggal, Sam Walton telah membawa Wal-Mart dari satu toko di Bentonville, Arkansas, dan mengubahnya menjadi sebuah ritel kolosal dengan penjualan tahunan senilai 44 miliar dolar dengan 40 juta orang yang belanja di tokonya per minggu. Tetapi dibutuhkan lebih banyak dari sekadar sifat bersaing, etika kerja yang keras, dan rasa optimis untuk membangun sebuah perusahaan yang cukup besar agar bisa setara dengan urutan ke-23 dari ekonomi terbesar di dunia.

Walton bukanlah orang pertama yang memiliki mimpi besar untuk memulai sebuah bisnis kecil. Banyak pemilik bisnis kecil yang bermimpi untuk membesarkannya. Saya bertemu dengan banyak wirausahawan dan sungguh menakjubkan bahwa banyak dari mereka mengatakan bahwa tujuan mereka adalah membangun sebuah perusahaan bernilai satu miliar dolar. Tetapi, kemungkinan mereka sangat kecil. Sekarang ini ada 27,7 juta bisnis yang terdaftar di Amerika Serikat dan hanya seribu di antaranya yang bisa masuk ke dalam daftar FORTUNE 1000, yang sekarang ini mensyaratkan penghasilan tahunan sekitar 1,5 miliar dolar. Itu berarti kurang dari 0,004 persen perusahaan yang akan berhasil memasuk ke daftar yang bergengsi

itu. Untuk memiliki dampak sebesar itu, untuk membangun sebuah perusahaan sampai ke ukuran yang bisa menggerakkan pasar, diperlukan sesuatu yang lain.

Sam Walton tidak menciptakan model belanja biaya-rendah. Konsep toko "seribu-tiga" telah ada selama selama puluhan tahun dan Kmart serta Target membuka pintu-pintunya di tahun yang sama dengan Wal-Mart, di tahun 1962. Toko diskon sudah merupakan industri bernilai 2 miliar dolar ketika Walton memutuskan membangun Wal-Mart pertamanya. Selain Kmart dan Target masih banyak pesaing lain, dan beberapa di antaranya memiliki dana yang lebih besar, lokasi yang lebih baik, dan peluang sukses yang tampaknya lebih besar daripada Wal-Mart. Sam Walton bahkan tidak menciptakan cara yang lebih baik dalam melakukan segalanya dibandingkan semua orang lain. Dia mengakui "meminjam" banyak gagasan bisnisnya dari Sol Price, pendiri Fed-Mart, peritel diskon yang didirikan di California Selatan di tahun 1950-an.

Wal-Mart juga bukan satu-satunya peritel yang bisa menawarkan harga rendah. Seperti yang telah kita bahas, harga adalah sebuah manipulasi yang sangat efektif. Tetapi harga saja tidak akan menginspirasi orang untuk mendukung kita dan memberi kita kesetiaan yang tak pernah pudar yang diperlukan untuk menciptakan *tipping point* agar tumbuh ke ukuran raksasa. Murah tidaklah menginspirasi pegawai untuk mencurahkan darah, keringat, dan air mata mereka. Wal-Mart tidak mempunyai kunci untuk harga murah dan harga murah bukanlah hal yang membuatnya begitu dicintai dan akhirnya begitu sukses.

Bagi Sam Walton, ada sesuatu yang lain, suatu tujuan, isu perjuangan, atau kepercayaan yang lebih dalam yang menggerakkannya. Lebih dari segala yang lain, Walton percaya pada orang-orang. Dia percaya bahwa jika dia merawat orang, orang juga akan merawatnya. Semakin banyak Wal-Mart bisa memberi kepada pegawai, pelanggan, dan masyarakat, semakin pegawai, pelanggan, dan masyarakat itu akan membalas kepada Wal-Mart. "Kita semua bekerja bersama; itu rahasianya," kata Walton.

Ini konsep yang jauh lebih besar daripada sekadar "berbagi laba". Bagi Walton, inspirasi bukan datang dari layanan pelanggan tetapi dari layanan itu sendiri. Wal-Mart memiliki APA yang Walton bangun untuk melayani sesama manusianya. Melayani masyarakat, melayani pegawai, dan melayani pelanggan. Pelayanan adalah sebuah isu perjuangan yang lebih luhur.

Masalahnya, isu perjuangannya ini tidak dilanjutkan dengan jelas setelah dia meninggal. Di zaman pasca-Sam, perlahan-lahan Wal-Mart mengaburkan MENGAPA-nya—untuk melayani orang—dengan BAGAIMANA mereka melakukan bisnis—untuk menawarkan harga rendah. Isu melayani orang yang menginspirasi itu tertukar dengan manipulasi. Mereka lupa pada MENGAPA-nya Walton dan motivasi penggerak mereka hanyalah tentang "murah". Sangat kontras dengan isu pendirian yang awalnya dirangkul oleh Wal-Mart, efisiensi dan laba menjadi judul permainan mereka. "Sebuah komputer bisa memberitahu apa yang telah kita jual sampai ke hitungan sen, tetapi ia tidak pernah bisa memberitahu berapa banyak yang bisa kita jual," kata Walton. Selalu ada harga yang harus

dibayar untuk uang yang kita hasilkan, dan mengingat besarnya Wal-Mart, harga itu bukan dibayar dengan dolar dan sen saja. Pada kasus Wal-Mart, melupakan MENGAPA-nya sang pendiri telah membebankan harga-manusia yang sangat tinggi. Ironis jika kita mengingat isu perjuangan sang pendiri.

Perusahaan yang dulu terkenal karena caranya memperlakukan pegawai dan pelanggan ini telah diwabahi skandal selama hampir satu dekade. Hampir setiap skandal berpusat pada betapa buruknya mereka memperlakukan pelanggan dan pegawai. Pada bulan Desember 2008, Wal-Mart menghadapi 73 tuntutan hukum *class-action* yang berkaitan dengan pelanggaran upah dan telah membayar ratusan juta dolar pada putusan dan kesepakatan pengadilan di masa sebelumnya. Sebuah perusahaan yang percaya pada relasi simbiosis antara korporasi dan masyarakat telah menciptakan jarak di antara mereka sendiri dan dengan begitu banyak komunitas di mana mereka beroperasi. Ada suatu masa ketika para pembuat peraturan akan membantu mengeluarkan peraturan untuk memperbolehkan Wal-Mart masuk ke komunitas baru; sekarang pembuat peraturan bergabung untuk menjauhkan mereka. Perkelahian untuk menghalangi Wal-Mart membuka toko baru telah meletup di seluruh negeri. Di New York, misalnya, perwakilan kota di Brooklyn telah bergabung dengan serikat buruh untuk menghalangi pembukaan toko karena reputasi Wal-Mart yang tidak adil kepada buruhnya.

Dalam salah satu pelanggaran yang paling ironis dari kepercayaan Walton, Wal-Mart telah tidak bisa menertawakan dirinya sendiri atau belajar dari skandal-skandalnya. "Rayakan

keberhasilanmu," kata Walton. "Temukan kejenakaan di dalam kegagalanmu. Jangan terlalu serius dengan dirimu sendiri. Santailah maka orang-orang di sekitarmu akan santai." Alih-alih mengakui bahwa segalanya sudah tidak seperti dulu, Wal-Mart malah melakukan yang sebaliknya.

Cara Wal-Mart berpikir, bertindak, dan berkomunikasi sejak meninggalnya pemimpin mereka yang menginspirasi itu juga bukan karena pesaing berhasil mengungguli mereka. Kmart mengajukan perlindungan kebangkrutan Bab 11 di tahun 2002, lalu tiga tahun kemudian bergabung dengan Sears. Dengan penjualan tahunan sekitar 400 miliar dolar, setiap tahunnya Wal-Mart masih menjual enam kali lebih banyak daripada Target. Malah sebenarnya, dilihat lebih jauh dari ritel diskon, sekarang Wal-Mart masih merupakan supermarket terbesar di dunia dan menjual lebih banyak DVD, sepeda, dan mainan dibandingkan semua perusahaan lain di Amerika. Pesaing luar bukanlah pihak yang menyakiti perusahaan. Tantangan terbesar yang dihadapi Wal-Mart selama bertahun-tahun datang dari satu tempat: dirinya sendiri.

Bagi Wal-Mart, APA yang mereka lakukan dan BAGAIMANA mereka melakukannya memang belum berubah. Dan, ini tidak ada hubungannya dengan Wal-Mart yang telah menjadi "korporasi"; mereka telah melakukan semua itu sebelum cinta mulai memudar. Yang telah berubah adalah bahwa MENGAPA mereka telah mengabur. Dan, kita semua mengetahuinya. Sebuah perusahaan yang dulu begitu dicintai sekarang sudah tidak dicintai lagi. Perasaan-perasaan negatif yang kita miliki untuk perusahaan ini sangatlah nyata, tetapi bagian otak yang

bisa menjelaskan mengapa kita merasa begitu negatif terhadap mereka mengalami kesulitan untuk menjelaskan apa yang telah berubah. Jadi, kita merasionalisasikannya dan menunjuk ke hal-hal yang kasat-mata—ukuran dan uang. Jika kita, sebagai orang luar, telah kehilangan kejelasan tentang MENGAPA-nya Wal-Mart, maka ini adalah tanda yang jelas bahwa MENGAPA-nya Wal-Mart juga telah kabur di dalam perusahaan. Jika tidak jelas di dalam, maka tidak akan pernah jelas di luar. Yang jelas, Wal-Mart masa kini bukanlah Wal-Mart yang dibangun oleh Walton. Jadi apa yang telah terjadi?

Mengatakan bahwa yang mereka pedulikan hanyalah biaya dan laba akan terlalu mudah. Semua perusahaan berbisnis untuk menghasilkan uang, tetapi menjadi sukses menghasilkan uang bukanlah sebab mengapa segalanya berubah dengan drastis. Itu hanya menunjuk ke sebuah gejala. Tanpa memahami sebabnya, pola akan berulang pada setiap perusahaan yang telah sukses. Bukanlah takdir atau beberapa siklus bisnis mistis yang mengubah perusahaan sukses menjadi raksasa yang tidak berperasaan, tetapi orang-orangnya.

Menjadi Sukses versus Merasa Sukses

Setiap tahun sekelompok wirausahawan yang berkinerja tinggi berkumpul di Endicott House MIT di tepian Boston. Berkumpulnya para Titan ini—Titan adalah sebutan yang mereka gunakan untuk diri mereka sendiri—bukanlah konferensi wirausaha biasa. Ini bukan pertemuan santai. Tidak ada golf, tidak ada spa, dan tidak ada makan malam mewah. Setiap tahun,

empat sampai lima puluh pemilik bisnis menghabiskan empat hari untuk mendengarkan, dari pagi sampai jauh malam. Berbagai jenis pembicara tamu diundang untuk menghadirkan pikiran dan gagasan mereka, lalu ada diskusi yang dipimpin oleh beberapa peserta.

Beberapa tahun yang lalu saya mendapat kehormatan untuk menghadiri Pertemuan para Titan ini sebagai tamu. Saya pikir ini adalah sebuah kelompok wirausahawan yang berkumpul untuk bicara tentang toko. Saya pikir saya akan mendengar diskusi dan penyajian tentang memaksimalkan laba dan memperbaiki sistem. Tetapi yang saya saksikan ternyata sangat berbeda. Malah sebenarnya, justru sebaliknya.

Pada hari pertama, seseorang bertanya kepada semua kelompok berapa banyak dari mereka yang telah mencapai tujuan keuangannya. Sekitar 80 persen tangan terangkat. Saya pikir itu saja sudah sangat mengesankan. Tetapi yang sangat bermakna adalah jawaban dari pertanyaan berikutnya. Dengan tangan-tangan masih mengacung, semua kelompok ditanya, "Berapa banyak dari Anda yang merasa sukses?" Dan, 80 persen tangan itu turun.

Ruangan ini dipenuhi para wirausahawan yang paling cemerlang di Amerika, banyak di antaranya sudah jutawan, beberapa di antaranya tidak perlu bekerja lagi jika mereka tidak ingin bekerja, tetapi sebagian besar dari mereka masih merasa belum sukses. Malah sebenarnya, banyak dari mereka yang mengatakan bahwa mereka telah kehilangan sesuatu sejak mereka memulai bisnisnya. Mereka mengenang hari-hari ketika mereka tidak punya uang dan bekerja dari garasi, berusaha me-

mulai segalanya. Mereka rindu akan perasaan yang dulu mereka miliki.

Para wirausahawan yang menakjubkan ini sedang berada di titik kehidupan di mana mereka menyadari bahwa bisnis mereka lebih besar daripada sekadar menjual barang atau menghasilkan uang. Mereka menyadari hubungan pribadi yang mendalam yang ada di antara APA yang mereka lakukan dan MENGAPA mereka melakukannya. Kelompok wirausahawan ini berkumpul untuk membahas soal-soal MENGAPA, dan terkadang pembahasan itu sangat intens.

Tidak seperti wirausahawan berkepribadian Jenis-A yang tipikal, para Titan ini bukan hadir di sana untuk saling membuktikan. Di sana ada rasa kepercayaan yang besar, bukan persaingan yang kejam. Dan karena perasaan ini, setiap anggota kelompok bersedia mengungkapkan kerentanannya yang mungkin jarang mereka tunjukkan di sepanjang sisa tahun. Selama pertemuan empat hari itu, setiap orang yang berada di ruangan itu akan pernah sedikitnya satu kali menitikkan air mata.

Saya tidak berminat untuk menulis tentang gagasan bahwa uang tidak bisa membeli kebahagiaan, atau pada kasus ini, membeli perasaan sukses. Ini bukan gagasan yang baru atau sangat bermakna. Tetapi, yang menarik bagi saya adalah peralihan yang dialami oleh para wirausahawan ini. Ketika perusahaan mereka bertumbuh, dan mereka menjadi semakin sukses, apa yang telah berubah?

Akan mudah terlihat apa yang telah mereka dapatkan di sepanjang kariernya—kita bisa dengan mudah menghitung uang, ukuran kantor, jumlah karyawan, ukuran rumah, saham pasar, dan jumlah liputan media. Tetapi jauh lebih sulit mengenali

apa yang telah hilang dari mereka. Ketika sukses kasat-mata bertumbuh, sesuatu yang lebih samar mulai menghilang. Setiap pemilik bisnis yang sukses ini mengetahui APA yang telah mereka lakukan. Mereka mengetahui BAGAIMANA mereka telah melakukannya. Tetapi banyak dari mereka yang tidak lagi mengetahui MENGAPA-nya.

Pencapaian versus Sukses

Bagi beberapa orang, ada ironi dari sukses. Banyak orang yang telah mencapai sukses besar tidak merasa sukses. Beberapa yang mencapai ketenaran malah bicara tentang kesepian yang sering kali menyertai ketenaran. Itu karena sukses dan pencapaian tidaklah sama, namun kita terlalu sering membaurkannya. Pencapaian adalah sesuatu yang kita raih atau dapatkan, misalnya sebuah tujuan. Ini adalah sesuatu yang kasat-mata, bisa dirumuskan dan diukur dengan jelas. Kontrasnya, sukses adalah suatu perasaan atau suatu "keadaan dari keberadaan". "Dia merasa sukses. Dia itu *memang* sukses," kata kita, menggunakan kata "memang" untuk menunjukkan *keadaan*. Meski kita bisa dengan mudah membuka jalan untuk mencapai sebuah tujuan, akan lebih sulit membuka jalan untuk mencapai perasaan sukses yang tidak kasat-mata itu. Menurut saya, pencapaian datang ketika kita mengejar dan mendapatkan APA yang kita inginkan. Sukses datang ketika kita sangat jelas mengejar MENGAPA kita menginginkannya. Yang pertama dimotivasi oleh faktor-faktor yang kasat-mata, sementara yang kedua dimotivasi oleh sesuatu yang lebih dalam di otak, di mana kita

tidak mempunyai kemampuan untuk menuang perasaan itu ke dalam kata-kata.

Sukses datang ketika kita bangun setiap hari di dalam pengejaran yang tak pernah berakhir dari MENGAPA kita melakukan APA yang kita lakukan. Pencapaian kita, APA yang kita lakukan, menjadi tolok ukur kebeerhasilan untuk menunjukkan bahwa kita berada di jalan yang benar. Ini bukan soal salah satu/atau—kita membutuhkan keduanya. Orang bijak pernah berkata, "Uang tidak bisa membeli kebahagiaan, tetapi bisa untuk membeli kapal pesiar untuk menarik kebahagiaan itu bersamanya." Ada kebenaran besar di dalam pernyataan ini. Kapal pesiar mewakili pencapaian; ia mudah dilihat dan, dengan rencana yang benar, akan benar-benar bisa dicapai. Apa yang kita bawa bersamanya mewakili perasaan sukses yang sulit dirumuskan itu. Jelas bahwa ini lebih sulit dilihat dan didapatkan. Ada konsep-konsep yang berbeda tentang sukses, dan terkadang konsep-konsep ini saling cocok, terkadang tidak. Yang lebih penting, ketika mengejar sukses, beberapa orang keliru menganggap APA yang mereka capai sebagai tujuan akhir. Inilah sebabnya mereka tidak pernah merasa puas terlepas dari seberapa besar kapal pesiar mereka, terlepas dari seberapa banyak yang telah mereka capai. Asumsi keliru yang sering kita buat adalah, jika kita bisa mencapai lebih banyak, perasaan sukses akan mengikuti. Tetapi jarang demikian adanya.

Ketika membangun bisnis atau karier, kita menjadi semakin percaya diri pada APA yang kita lakukan. Kita menjadi pakar yang lebih hebat dalam BAGAIMANA melakukannya. Bersama setiap pencapaian, ukuran-ukuran kasat-mata dari sukses dan perasaan maju semakin meningkat. Hidup tampak bagus.

Tetapi, bagi sebagian besar dari kita, di tengah perjalanan kita lupa MENGAPA kita memulai perjalanan. Di tengah semua pencapaian itu, terjadi keterpisahan yang tak terelakkan. Ini terjadi pada perorangan maupun organisasi. Yang dialami secara pribadi oleh para wirausahawan di Endicott itu adalah peralihan yang sama yang telah atau sedang dialami oleh Wal-Mart dan perusahaan besar lain. Karena Wal-Mart beroperasi dalam skala yang begitu besar, dampak dari mengaburnya MENGAPA juga dirasakan dalam skala besar. Pegawai, pelanggan, dan masyarakat juga akan merasakannya.

Mereka yang memiliki kemampuan untuk tidak pernah kehilangan pandangan terhadap MENGAPA mereka, terlepas dari seberapa sedikit atau seberapa banyak yang telah mereka capai, akan dapat menginspirasi kita. Mereka yang memiliki kemampuan untuk tidak pernah kehilangan pandangan terhadap MENGAPA mereka dan juga mencapai tolok ukur keberhasilan yang membuat setiap orang berfokus ke arah yang benar adalah pemimpin yang hebat. Pemimpin hebat memiliki Lingkaran Emas yang seimbang. Mereka mengejar MENGAPA, mereka bertanggung jawab terhadap BAGAIMANA mereka melakukannya dan APA yang mereka lakukan menjadi bukti kasat-mata dari apa yang mereka percayai. Tetapi, sayangnya, sebagian besar dari kita mencapai sebuah tempat di mana APA yang kita lakukan dan MENGAPA kita melakukannya pada akhirnya menjadi timpang. Kita tiba pada suatu titik ketika MENGAPA dan APA tidaklah selaras lagi. Perpisahan dari apa yang kasat-mata dengan apa yang tidak kasat-mata inilah yang menandai keterpisahan ini.

12

KETERPISAHAN MEMANG TERJADI

Wal-Mart dimulai dari kecil. Begitu pula Microsoft. Begitu pula Apple. Begitu pula General Electric dan Ford dan hampir setiap perusahaan yang telah menjadi besar. Mereka tidak memulai dengan akuisisi atau perluasan, atau mencapai ukuran massal dalam semalam. Hampir setiap perusahaan atau organisasi dimulai dengan cara yang sama: dari sebuah gagasan. Terlepas dari apakah suatu organisasi tumbuh menjadi korporasi miliaran dolar seperti Wal-Mart atau gagal di beberapa tahun pertama, sebagian besar dari mereka dimulai dengan satu orang atau sekelompok kecil orang yang memiliki sebuah gagasan. Bahkan Amerika Serikat pun dimulai dengan cara yang sama.

Pada awalnya, gagasan-gagasan dinyalakan oleh *passion*—emosi yang sangat mendorong itu yang membuat kita melakukan hal-hal yang tidak rasional. *Passion* itu menggerakkan banyak orang untuk melakukan pengorbanan agar sebuah isu perjuangan yang lebih besar dari mereka sendiri bisa diwujudkan. Beberapa berhenti sekolah atau berhenti dari pekerjaan yang baik dengan gaji dan tunjangan yang baik untuk mencoba mandiri. Beberapa bekerja dengan jam kerja yang sangat pan-

jang tanpa berpikir dua kali, terkadang mengorbankan kestabilan relasi atau bahkan kesehatan pribadi mereka. *Passion* ini begitu merasuki dan menyemangati sehingga juga bisa memengaruhi orang lain. Terinspirasi oleh visi pendiri, banyak pegawai dini yang menunjukkan perilaku pelopor yang klasik. Mengandalkan nalurinya, para pegawai pertama ini juga meninggalkan pekerjaan yang sangat baik dan bersedia menerima gaji yang lebih rendah untuk bergabung dengan sebuah organisasi yang secara statistik memiliki peluang 90 persen untuk gagal. Tetapi, statistik tidaklah penting; *passion* dan optimisme sedang berjaya dan energi sedang sangat tinggi. Seperti semua penganut dini, perilaku orang-orang yang bergabung di saat awal ini lebih banyak bicara tentang diri mereka sendiri daripada tentang masa depan perusahaan.

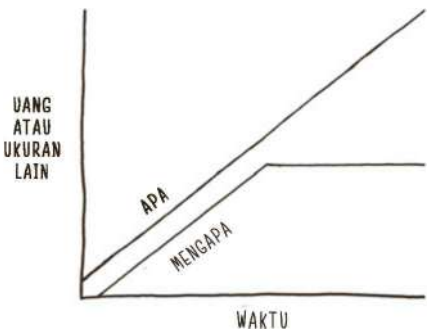
Tetapi, alasan dari begitu banyak bisnis kecil gagal adalah karena *passion* saja tidaklah cukup. Agar bisa bertahan, *passion* membutuhkan struktur. Sebuah MENGAPA tanpa BAGAIMANA, *passion* tanpa struktur, memiliki kemungkinan yang sangat tinggi untuk gagal. Anda ingat saat dot-com sedang menjulang? Begitu banyak *passion*, tetapi tidak ada struktur. Tetapi, para Titan di Endicott House tidak mengalami masalah ini. Mereka mengetahui bagaimana caranya membangun sistem dan proses untuk melihat perusahaannya tumbuh. Mereka berada di sepuluh persen angka statistik dari bisnis kecil yang tidak gagal dalam tiga tahun pertama. Malah sebenarnya, banyak dari mereka yang berlanjut dengan sangat sukses. Mereka memiliki tantangan yang berbeda. *Passion* membutuhkan

struktur untuk menyintas, tetapi struktur membutuhkan *passion* untuk bertumbuh.

Inilah yang saya saksikan di Pertemuan para Titan itu: saya melihat sebuah ruangan yang dipenuhi orang-orang yang memiliki *passion* cukup besar untuk memulai bisnis, dan pengetahuan yang cukup banyak untuk membangun sistem dan struktur untuk menyintas dan bahkan sukses. Tetapi setelah bertahun-tahun berfokus untuk mengubah visi menjadi bisnis yang bisa dilaksanakan, banyak yang mulai terpaku pada APA yang organisasi lakukan atau BAGAIMANA mereka melakukannya. Hanya mengamati keuangan dan beberapa hasil lain yang mudah diukur, dan terpaku pada BAGAIMANA mereka mencapai hasil-hasil yang kasat-mata itu, mereka berhenti berfokus pada MENGAPA mereka memulai bisnis pada awalnya. Ini juga yang terjadi pada Wal-Mart. Sebuah perusahaan yang awalnya terobsesi untuk melayani masyarakat menjadi terobsesi untuk mencapai tujuan.

Seperti Wal-Mart, para wirausahawan Endicott itu sebelumnya berpikir, bertindak, dan berkomunikasi dari dalam ke luar Lingkaran Emas—dari MENGAPA ke APA. Tetapi ketika mereka semakin sukses, prosesnya menjadi terbalik. Sekarang APA didahulukan dan semua sistem serta proses ditujukan untuk mengejar hasil-hasil yang kasat-mata. Penyebab perubahan ini sebenarnya sederhana—mereka menderita keterpisahan dan MENGAPA mereka menjadi kabur.

Tantangan Terbesar Adalah Sukses



Satu tantangan terbesar yang akan dihadapi oleh setiap organisasi adalah… sukses. Ketika perusahaan masih kecil, si pendiri mengandalkan nalurinya untuk membuat keputusan-keputusan besar. Mulai dari pemasaran sampai produksi, strategi sampai taktik, menerima dan memecat karyawan, semua keputusan yang dibuat oleh pendiri akan *dirasa* benar jika dia memercayai nalurinya. Tetapi, ketika organisasi bertumbuh dan semakin sukses, menjadi mustahil bagi satu orang untuk membuat semua keputusan besar. Pendiri bukan saja harus memercayai dan mengandalkan orang lain untuk membuat keputusan besar, tetapi orang-orang itu juga akan mulai memilih orang yang akan dipekerjakannya. Dan perlahan tetapi pasti, ketika megafon itu bertumbuh, kejelasan MENGAPA mulai melarut.

Jika naluri adalah saringan untuk keputusan-keputusan dini, kasus-kasus rasional dan data empiris sering berfungsi sebagai

dasar tunggal untuk keputusan-keputusan di masa selanjutnya. Semua organisasi yang mengalami keterpisahan tidaklah lagi terinspirasi oleh isu perjuangan yang lebih besar daripada diri mereka sendiri. Mereka hanya datang ke kantor, mengelola sistem dan bekerja untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Tidak ada lagi katedral untuk dibangun. *Passion* sudah hilang dan inspirasi sangat minim. Pada titik itu, bagi sebagian besar orang yang datang setiap hari ke kantor, apa yang mereka lakukan hanyalah suatu pekerjaan. Jika ini yang dirasakan oleh orang-orang yang berada di dalam organisasi atau perusahaan, bayangkan apa yang dirasakan oleh orang-orang yang berada di luar. Maka tidak mengherankan bahwa manipulasi mulai mendominasi, bukan hanya dalam cara perusahaan menjual produknya, tetapi juga dalam mempertahankan pegawai. Bonus, promosi, dan rayuan lainnya, bahkan menanamkan rasa takut pada orang-orang, menjadi satu-satunya cara untuk mempertahankan pegawai yang berbakat. Itu tidaklah menginspirasi.

Diagram di atas menggambarkan kehidupan suatu organisasi. Garis teratas mewakili pertumbuhan dari APA yang dilakukan oleh organisasi. Bagi sebuah perusahaan biasanya ukuran itu adalah uang—laba, pendapatan, EBITA, harga saham, atau pertumbuhan di saham pasar. Tetapi ukuran ini bisa apa saja, tergantung pada apa yang dilakukan oleh organisasi. Jika kegiatan organisasi itu adalah menyelamatkan anak anjing yang tersesat, maka ukurannya adalah jumlah anak anjing yang berhasil diselamatkan. Pada dasarnya sangatlah sederhana meng-

ukur pertumbuhan dari APA yang dilakukan oleh organisasi. Bagaimanapun, APA akan kasat-mata dan mudah dihitung.

Garis kedua mewakili MENGAPA, kejelasan dari tujuan, isu perjuangan, atau kepercayaan pendiriannya. Tujuannya adalah memastikan bahwa ukuran pertumbuhan dari APA dan kejelasan tentang MENGAPA akan tetap selaras. Dengan kata lain, ketika kerasnya suara dari megafon meningkat, pesan yang mengalir melalui megafon itu harus tetap jelas.

Kerasnya suara dari megafon hanya datang dari pertumbuhan APA. Ketika ukuran ini bertumbuh, setiap perusahaan dapat menjadi perusahaan "terkemuka". Tetapi kemampuannya untuk menginspirasi, untuk memelihara kejelasan MENGAPA-nyalah yang memberi kemampuan kepada sedikit perusahaan untuk memimpin. Begitu kejelasan tentang MENGAPA mulai kabur, terjadilah keterpisahan. Pada titik ini, organisasi mungkin bersuara keras, tetapi pesannya sudah tidak jelas lagi.

Ketika organisasi masih kecil, APA yang mereka lakukan dan MENGAPA mereka melakukannya sangat sejajar. Lahir dari kepribadian pendirinya, sangatlah mudah bagi para pelopor untuk "paham". Kejelasan dari MENGAPA biasanya dimengerti karena sumber *passion*-nya ada di tempat yang dekat—malah sebenarnya, secara fisik datang ke kantor setiap hari. Di sebagian besar bisnis kecil, semua pegawai berjejal di ruangan yang sama dan bergaul bersama. Hanya dengan berada di dekat pendiri yang karismatik, perasaan menjadi bagian dari sesuatu yang istimewa dapat tumbuh dengan subur. Bisnis kecil yang tetap nyaman untuk tetap kecil tidaklah terlalu perlu

mengartikulasikan MENGAPA-nya, walau mungkin mereka perlu lebih efisien. Bagi organisasi yang ingin lulus Tes Bus Sekolah, untuk menjadi organisasi satu-miliar-dolar atau bekerja di skala yang cukup besar untuk menggeser pasar atau masyarakat, akan sangat penting untuk mengelola dirinya ketika melewati saat keterpisahan.

Tes Bus Sekolah adalah sebuah metafora sederhana. Jika seorang pendiri atau pemimpin organisasi tertabrak bus sekolah, apakah organisasi akan tetap tumbuh dengan kecepatan yang sama tanpa kepemimpinannya? Begitu banyak organisasi yang dibangun dengan kekuatan satu kepribadian sehingga kepergian orang ini dapat menimbulkan kesulitan yang bermakna. Persoalannya bukanlah jika itu terjadi—semua pendiri pada akhirnya akan pergi atau meninggal—tetapi kapan dan bagaimana menyiapkan organisasi untuk kepergian yang tak terelakkan itu. Tantangannya bukanlah terus bergantung pada pemimpin, tetapi menemukan cara-cara yang efektif agar visi sang pendiri bisa hidup untuk selamanya.

Untuk lulus Tes Bus Sekolah, agar suatu organisasi bisa terus menginspirasi dan memimpin selepas masa hidup pendirinya, MENGAPA-nya sang pendiri harus disarikan dan dipadukan ke dalam budaya perusahaan. Sebuah rencana suksesi yang kuat sebaiknya bertujuan untuk menemukan seorang pemimpin yang terinspirasi oleh isu perjuangan yang pada awalnya membuat organisasi didirikan dan siap memimpinnya ke generasi berikutnya. Pemimpin dan pegawai di masa depan harus terinspirasi oleh sesuatu yang lebih besar daripada keku-

atan kepribadian pendirinya dan harus bisa melihat lebih jauh daripada sekadar laba dan nilai pemegang saham.

Microsoft telah mengalami keterpisahan, tetapi tidak terlalu jauh sehingga tidak bisa dikembalikan ke jalan yang benar. Ada suatu saat, belum lama berselang, ketika orang-orang di Microsoft muncul kerja setiap hari untuk mengubah dunia. Dan mereka telah melakukannya. Apa yang telah dicapai oleh Microsoft, menempatkan sebuah komputer pribadi di setiap meja, telah mengubah cara hidup kita secara dramatis. Tetapi kemudian MENGAPA mereka mulai kabur. Sekarang ini hanya sedikit orang di Microsoft yang diinstruksikan untuk melakukan apa pun yang bisa mereka lakukan untuk membantu orang-orang lebih produktif sehingga mereka dapat mencapai potensi terbesarnya. Alih-alih begitu, Microsoft hanya menjadi sebuah perusahaan piranti lunak.

Jika kita mengunjungi kantor pusat Microsoft di Redmond, Washington, kita akan menemukan bahwa meskipun MENGAPA mereka telah agak kabur, MENGAPA itu belum sepenuhnya hilang. Perasaan akan suatu isu perjuangan, hasrat untuk mengubah dunia itu, masih ada di sana, tetapi tidak terfokus karena mereka disibukkan oleh BAGAIMANA dan APA yang mereka lakukan. Microsoft mempunyai peluang yang sangat besar untuk menjelaskan MENGAPA-nya dan mendapatkan kembali inspirasi yang telah membawa mereka ke tempat mereka berada kini. Jika mereka tidak melakukannya, jika yang mereka lakukan hanyalah mengelola APA dan terus mengabaikan MENGAPA, mereka akan berakhir seperti America Online, sebuah perusahaan yang telah terlalu jauh melewati keter-

pisahannya sehingga MENGAPA mereka telah benar-benar hilang. Nyaris tidak ada tanda-tanda dari MENGAPA orisinal yang masih tersisa.

Dulu America Online bisa menginspirasi. Seperti Google di masa kini, American Online adalah perusahaan yang dikejar oleh para calon pegawai. Orang-orang bergegas pindah ke Virginia untuk bekerja di perusahaan yang menakjubkan ini yang sedang mengubah aturan-aturan bisnis. Dan memang benar bahwa, seperti semua perusahaan yang menginspirasi, AOL memulai perubahan yang mengubah cara kita melakukan segalanya. Mereka menginspirasi sebuah bangsa untuk masuk ke-dalam-jaringan (*online*). Isu perjuangan mereka sangat jelas dan keputusan-keputusan mereka diatur oleh MENGAPA mereka. Tujuan mereka adalah membuat lebih banyak orang yang *online*, bahkan jika keputusan-keputusan mereka dalam mengejar tujuan itu sempat mengacaukan bisnis mereka dalam jangka pendek. Dengan berfokus pada MENGAPA, AOL lebih maju dari pesaingnya dengan memutuskan untuk berubah dari biaya akses Internet per jam ke biaya bulanan tanpa batas pemakaian, sebuah keputusan yang menciptakan begitu banyak lalu lintas *online* sampai membuat *server* mereka padam. Mengingat dampaknya, keputusan itu tidaklah praktis atau rasional, tetapi itu adalah pilihan yang tepat untuk membantu menghidupkan isu perjuangan mereka. Padamnya sistem mereka karena bertambahnya lalu lintas hanya mendorong mereka bekerja lebih keras lagi untuk menghadapi persoalan itu, untuk memastikan Amerika bisa benar-benar memasuki dan tetap *online*.

Pada masa itu, memiliki alamat surat-elektronik AOL adalah suatu kebanggaan—sebuah tanda bahwa pemiliknya adalah bagian dari revolusi Internet. Sekarang ini, masih memiliki alamat surat-elektronik AOL adalah lambang dari ketinggalan zaman. Perubahan yang dramatis dari makna sesuatu yang sesederhana *@aol.com* adalah sebuah bukti lain bahwa isu perjuangan perusahaan telah lama ditinggalkan. Tanpa MENGAPA yang jelas, hanya ukuran dan momentum yang dimiliki oleh AOL untuk tetap bertahan. Perusahaan ini sudah tidak menginspirasi lagi, tidak bagi orang-orang yang bekerja di sana, juga tidak bagi orang-orang yang berada di luar perusahaan. Kita sudah tidak lagi membicarakannya seperti dulu dan sudah pasti kita tidak merasakan hal yang sama tentang mereka. Kita tidak membandingkan mereka dengan Google atau Facebook atau perusahaan pengubah-industri lainnya di masa kini. Seperti kereta barang sangat besar yang sedang direm, masih akan diperlukan bermil-mil sebelum kereta ini berhenti total. Ini hanya soal fisika. Paling-paling ukuran AOL yang besar masih akan membantu mereka untuk berjalan perlahan. Tetapi tanpa sebuah tujuan, isu perjuangan, atau kepercayaan yang lebih mendorong, perusahaan ini hanyalah sebuah kumpulan barang. Mungkin akhirnya akan dipreteli dan dijual sebagai barang bekas (teknologi atau pelanggannya), dan ini akan sangat menyedihkan mengingat betapa menginspirasinya AOL di masa lalu.

Bukanlah kebetulan bahwa wirausahawan yang sukses merindukan masa-masa awalnya. Bukanlah kebetulan bahwa perusahaan besar bicara tentang "kembali ke hal-hal dasar". Yang mereka rindukan adalah saat sebelum keterpisahan. Dan, me-

reka memang benar. Mereka memang perlu kembali ke saat ketika APA yang mereka lakukan betul-betul sejajar dengan MENGAPA mereka melakukannya. Jika mereka terus berada di jalan yang berfokus pada pertumbuhan APA dengan mengabaikan MENGAPA—suara yang lebih keras tetapi lebih kabur—maka kemampuan mereka untuk tumbuh pesat dan menginspirasi selama bertahun-tahun akan sangat diragukan. Perusahaan-perusahaan seperti Wal-Mart, Microsoft, Starbucks, Gap, Dell, dan banyak lainnya yang dulu sangat istimewa, telah mengalami suatu keterpisahan. Jika mereka tidak bisa menangkap kembali MENGAPA-nya dan menginspirasi kembali orang-orang yang berada di dalam dan di luar organisasi, maka mereka semua akan berakhir seperti AOL, bukan seperti diri mereka yang dulu.

Apa yang Bisa Diukur Akan Bisa Diselesaikan

Di musim gugur tahun pertamanya di sekolah tinggi, Christina Harbridge mulai mencari pekerjaan paruh-waktu. Tergelitik oleh prospek bekerja di bisnis barang antik, dia merespons sebuah iklan koran di Sacramento untuk melakukan pekerjaan sebagai "kolektor". Tetapi, Harbridge segera menemukan bahwa tugasnya hanyalah mengarsipkan kertas-kertas untuk sebuah "agen koleksi", dan bahkan pada saat itu dia masih tidak tahu apa artinya.

Kantor koleksi itu terdiri atas sebuah ruangan besar dengan lusinan meja telepon, setiap meja diisi oleh seorang "kolektor" utang yang tugasnya menelepon sebuah daftar panjang bisnis

dan perorangan yang berutang uang. Pengaturan ruangan itu tidak memungkinkan privasi—semua orang bisa mendengar telepon orang lain. Harbridge langsung terkesan oleh nada keras yang digunakan oleh semua kolektor kepada orang-orang yang mereka tagih. "Mereka memburu, dan praktisnya mengancam mereka," katanya. "Mereka akan melakukan apa pun untuk mendapat informasi dari mereka."

Harbridge mengenali bahwa pemilik perusahaan dan semua kolektor itu adalah orang yang ramah dan murah hati. Mereka saling menolong, saling mendengarkan, dan bahkan bergabung untuk mensponsori sebuah keluarga tunawisma di masa hari raya. Tetapi, ketika mereka berada di telepon untuk menagih utang, orang-orang ini berubah menjadi pasif-agresif, kasar, dan sering kali kejam. Ini bukan karena mereka orang-orang yang buruk, tetapi karena mereka diberi imbalan untuk menjadi seperti itu.

Perilaku menekan mereka memang masuk akal. "Apa yang bisa diukur akan bisa diselesaikan," kata pembimbing penjualan yang terkenal, Jack Daly. Dan di dunia penagihan utang, penelepon akan diberi bonus berdasarkan berapa banyak uang yang berhasil mereka tagih. Ini menghasilkan sebuah industri yang mengancam, mendesak, memburu, dan menyebalkan. Tak lama kemudian Harbridge menemukan dirinya menganut sikap yang sama ketika bicara dengan orang-orang yang berutang. "Di telepon, aku mulai memperlakukan orang-orang seperti semua orang lain di kantor itu memperlakukan mereka," katanya.

Merasa bahwa APA yang sedang dilakukannya sangat timpang dengan MENGAPA-nya, Harbridge memutuskan harus ada cara yang lain. "Saya terpikir bahwa untuk memulai sebuah agensi yang menagih utang dengan cara yang manis," katanya. Orang-orang di dalam bisnis penagihan menganggap Harbridge naif, jika bukan gila. Dan mungkin memang begitu.

Pada tahun 1993, Harbridge pindah ke San Francisco dan memulai firma penagihannya sendiri, Bridgeport Financial, berlandas pada kepercayaan bahwa agen penagihan akan lebih sukses jika memperlakukan orang dengan hormat daripada mengancam. Harbridge membangun perusahaannya di atas MENGAPA-nya—bahwa setiap orang mempunyai kisah dan berhak untuk didengarkan. Pendekatannya adalah: setiap agennya berusaha membangun relasi dengan orang yang berutang, melalui telepon yang berlangsung selama tiga menit. Tujuannya adalah mengetahui segala sesuatu yang bisa mereka ketahui tentang situasi orang itu: Apakah mereka mempunyai cara untuk membayar utang? Apakah mereka akan mau menyetujui suatu rencana pembayaran? Adakah alasan untuk gagal membayar yang terkait dengan situasi jangka pendek?

"Kami akan membuat orang menceritakan kebenaran kepada kami," katanya. "Tentu kami mempunyai bagian hukum, tetapi kami berusaha untuk tidak menggunakannya." Tetapi, Harbridge tahu bahwa terlepas dari niatnya, jika dia mengukur hasil dengan cara yang sama seperti orang lain, maka akan muncul perilaku buruk yang sama. Jadi dia menetapkan cara baru untuk memberi imbalan kepada orang-orangnya. Dia menemukan sebuah cara untuk mengukur MENGAPA.

Di Bridgeport Financial, bonus bukan diberikan sesuai dengan uang yang berhasil ditagih; namun diberikan berdasarkan berapa banyak kartu ucapan "terima kasih" yang dikirim agen-agennya. Ini lebih sulit daripada kedengarannya. Mengirim kartu ucapan terima kasih kepada seseorang untuk waktu yang telah dia luangkan untuk bicara di telepon akan memiliki beberapa prasyarat. Pertama, Harbridge harus mempekerjakan orang-orang yang percaya pada apa yang dia percayai. Dia harus mempekerjakan orang yang cocok. Jika pegawainya tidak percaya bahwa setiap orang berhak untuk didengarkan, maka itu tidak akan berhasil. Hanya pegawai yang cocok yang akan bisa menciptakan lingkungan di telepon yang akan bisa memastikan pengiriman kartu ucapan terima kasih itu, walaupun tujuan dari panggilan telepon itu adalah menagih utang. Harbridge mengukur MENGAPA perusahaannya ada, bukan APA yang mereka lakukan, dan hasilnya adalah sebuah budaya di mana belas kasih dihargai di atas semua yang lain.

Tetapi bagaimana dengan hasil yang lain? Bagaimana dengan hasil keuangan, hasil yang dikejar oleh sebagian besar bisnis? Bridgeport Financial berhasil mengumpulkan 300 persen lebih banyak daripada angka rata-rata di industri penagihan utang. Lebih dari itu, sebagian besar orang dan perusahaan yang pada awalnya dikejar untuk membayar utang akhirnya malah lebih banyak berbisnis dengan perusahaan yang awalnya telah meminta agensi penagihan untuk mengejar mereka. Ini nyaris tidak pernah terjadi di dalam industri penagihan utang.

Bisnis Harbridge sukses bukan hanya karena dia mengetahui MENGAPA dia melakukan apa yang dia lakukan, tetapi

karena dia menemukan cara untuk mengukur MENGAPA-nya itu. Pertumbuhan perusahaannya bersuara keras dan isu perjuangannya terdengar dengan jelas. Dia memulai dengan MENGAPA dan sisanya hanya mengikuti.

Sebagian besar organisasi masa kini menggunakan ukuran yang sangat jelas untuk melacak kemajuan dan pertumbuhan dari APA yang mereka lakukan—biasanya ukuran itu adalah uang. Sayangnya, kita jarang memiliki ukuran untuk memastikan tetap jelasnya suatu MENGAPA. Selama sepuluh tahun terakhir Dwayne Honoré telah menjalankan perusahaan konstruksi komersialnya sendiri di Baton Rouge, Louisiana, suatu keahlian yang dia pelajari dari ayahnya. Sebagai pemimpin dengan perasaan yang mendalam terhadap tujuan, beberapa tahun yang lalu dia menciptakan sebuah sistem yang cemerlang untuk memastikan agar nilai-nilainya terus diteguhkan di dalam budaya perusahaannya. Dia menemukan cara untuk mengukur sesuatu yang hanya bisa diucapkan belaka oleh sebagian besar orang: keseimbangan kerja-hidup. Honoré percaya bahwa orang tidak boleh menghabiskan seluruh waktunya di tempat kerja, tetapi mereka harus meluangkan lebih banyak waktu bersama keluarga.

Setiap pegawai di Honoré Construction wajib mencatat waktu kedatangannya di pagi hari dan kepulangannya di sore hari. Tetapi ada yang berbeda di sini. Mereka harus datang di antara pukul 08.00–08.30 pagi dan keluar pada pukul 17.00–17.30 sore. Jika tinggal lebih larut, mereka akan dikeluarkan dari daftar penerima bonus. Karena pegawai tahu bahwa mereka harus pergi pada pukul 17.30, waktu yang disia-siakan

menjadi sangat minim. Produktivitas meninggi dan pergantian tenaga kerja menurun. Pertimbangkan saja berapa banyak pekerjaan yang bisa kita selesaikan pada hari sebelum kita pergi berlibur. Sekarang bayangkan setiap hari seperti itu. Itulah yang ditemukan oleh Dwayne Honoré. Karena dia mencari tahu bagaimana caranya mengukur sebuah nilai yang sangat dia hargai, maka nilai itu dirangkul orang. Yang terpenting, karena tindakan Honoré lulus Tes Seledri, maka orang lain dapat dengan jelas melihat apa yang dia percayai.

Uang adalah ukuran yang sangat sah dari barang yang telah dijual atau jasa yang telah diserahkan. Tetapi uang tidak bisa menghitung nilai. Hanya karena seseorang menghasilkan banyak uang, belum tentu berarti dia menyediakan banyak nilai. Begitu pula, hanya karena seseorang menghasilkan sedikit uang, belum tentu berarti dia hanya menyediakan sedikit nilai. Hanya dengan mengukur jumlah barang yang terjual atau uang yang didapatkan tidak membuat kita bisa mendapat petunjuk tentang nilai. Nilai adalah suatu perasaan, bukan suatu kalkulasi. Nilai adalah persepsi. Orang bisa mengatakan bahwa suatu produk dengan banyak tambahan aksesori yang dijual dengan harga lebih murah akan memiliki nilai yang lebih besar. Tetapi menurut standar siapa?

Dulu paman saya membuat raket tenis. Raket-raketnya dibuat di pabrik yang sama dengan raket bermerek terkenal. Mereka dibuat dengan bahan yang sama di mesin yang sama. Satu-satunya perbedaan adalah ketika keluar dari perakitan, raket-raket paman saya tidak memasang logo merek yang terkenal di produk itu. Raket paman saya dijual dengan harga yang

lebih murah, di peritel yang sama, di sisi raket yang bermerek. Berbulan-bulan, raket yang bermerek terjual lebih banyak daripada raket generik. Mengapa? Karena orang memandang nilai dari raket bermerek dan bersedia membayar harga yang lebih tinggi untuk perasaan itu. Menurut pertimbangan rasional, raket generik menawarkan nilai yang lebih baik. Tetapi sekali lagi, nilai adalah persepsi, bukan kalkulasi, dan itulah sebabnya perusahaan menanam modal besar untuk merek mereka. Tetapi merek yang kuat, seperti semua faktor tak kasat-mata lain yang berkontribusi kepada persepsi nilai, dimulai dengan rasa MENGAPA yang jelas.

Jika orang-orang yang berada di luar megafon ikut mempercayai apa yang kita percayai dan jika kita bisa menyampaikan kepercayaan itu dengan jelas dalam segala sesuatu yang kita katakan dan lakukan, maka kepercayaan akan muncul dan nilai akan ditangkap. Ketika itu terjadi, pembeli yang setia akan selalu merasionalisasikan harga tinggi yang mereka bayar atau ketidak-nyamanan yang mereka alami untuk mendapatkan perasaan itu. Bagi mereka, pengorbanan waktu atau uang itu sesuatu yang memang sesuatu yang pantas. Mereka akan mencoba menjelaskan bahwa rasa nilai mereka datang dari kualitas atau fitur atau beberapa unsur lain yang mudah untuk ditunjuk, tetapi sebenarnya bukan itu. Semua itu adalah faktor luar dan *perasaan* yang mereka dapatkan datang dari dalam diri mereka. Ketika orang dapat menunjuk ke sebuah perusahaan dan dengan jelas mengartikulasikan apa yang dipercayai oleh perusahaan dan menggunakan kata-kata yang tidak berkaitan dengan harga, kualitas, jasa, dan fitur, maka itu adalah bukti

bahwa perusahaan telah sukses melewati titik keterpisahannya. Ketika orang-orang menjelaskan nilai yang mereka tangkap dengan kata-kata yang naluriah dan menyemangati, seperti "cinta", maka itu adalah tanda yang pasti bahwa ada rasa tentang MENGAPA yang jelas.

Suksesi yang Baik akan Menjaga MENGAPA Tetap Hidup

Ada tiga kata yang hilang dari pidato perpisahan Bill Gates ketika dia resmi meninggalkan Microsoft di bulan Juni 2008. Dia bahkan mungkin tidak menyadari perlunya ketiga kata itu.

"Saya akan kembali."

Meski Gates menyerahkan perannya sebagai CEO Microsoft kepada Steve Ballmer di tahun 2000 untuk mencurahkan lebih banyak waktu dan energi kepada Bill and Melinda Gates Foundation, dia masih mempertahankan sebuah peran dan kehadiran fisiknya di kantor pusat Microsoft di Redmond, Washington. Dia berencana benar-benar meninggalkan perusahaan untuk dijalankan oleh orang lain, tetapi seperti banyak pendiri lain, Gates lupa melakukan satu hal yang akan memungkinkan terwujudnya rencana itu. Satu kesalahan ini bisa berdampak buruk pada Microsoft dan mungkin akan membuat dia perlu kembali untuk memperbaiki kapal yang telah dia bangun.

Bill Gates istimewa. Bukan hanya karena otak atau gaya manajemennya. Meski penting, kedua hal ini saja bukanlah rumus untuk membangun sebuah korporasi bernilai 60 miliar dolar

dari nol. Seperti semua pemimpin visioner, Bill Gates istimewa karena menghidupi apa yang dia percayai. Dia adalah personifikasi dari MENGAPA Microsoft. Dan untuk alasan itulah, dia menjadi sinyal fisik, sebuah pengingat dari MENGAPA semua orang datang bekerja.

Ketika mendirikan Microsoft bersama Paul Allen di tahun 1975, Gates melakukannya untuk satu isu perjuangan yang lebih luhur: jika kita bisa memberi alat-alat yang benar kepada orang-orang, dan menjadikan mereka lebih produktif, maka setiap orang biasa, terlepas dari nasibnya di dalam hidup, akan mempunyai peluang untuk mencapai potensi penuhnya. "Sebuah komputer pribadi di setiap rumah dan di setiap meja"; ini isu luar biasa dari sebuah perusahaan yang bahkan tidak membuat komputer pribadi. Dia memandang komputer pribadi sebagai penyetara yang hebat. Piranti lunak Microsoft yang paling sukses, Windows, memungkinkan setiap orang memiliki akses ke teknologi yang sangat berdaya. Alat-alat seperti Word, Excel, dan PowerPoint memberi daya kepada setiap orang untuk mewujudkan janji dari teknologi yang baru itu—untuk menjadi lebih efisien dan produktif. Bisnis kecil, misalnya, bisa tampak dan bertindak seperti bisnis besar. Piranti lunak Microsoft telah membantu Gates memajukan isu perjuangannya untuk memberdayakan "orang biasa".

Jangan salah, Microsoft telah berbuat lebih banyak untuk mengubah dunia dibandingkan Apple. Meski kita tertarik kepada reputasi yang memang pantas didapatkan oleh Apple sebagai inovator dan penantang model bisnis di lebih dari satu industri, Microsoft-lah yang telah bertanggung jawab untuk

kemajuan komputer pribadi. Gates menempatkan sebuah komputer pribadi di setiap meja dan dalam melakukannya, dia mengubah dunia. Sebagai personifikasi dari MENGAPA perusahaan, sebagai "orang biasa" yang telah mencapai potensinya yang menakjubkan, lalu apa yang terjadi setelah dia pergi?

Gates sendiri selalu mengatakan bahwa dia menerima jumlah perhatian yang "tidak proporsional" untuk perannya di Microsoft, yang tentu sebagian besar di antaranya disebabkan oleh kekayaannya yang luar biasa. Seperti semua pemimpin yang terinspirasi, dia mengenali bahwa perannya adalah memimpin isu perjuangan, tetapi orang lainlah yang akan secara fisik bertanggung jawab untuk menghidupkan isu perjuangan itu. Martin Luther King Jr. tidak bisa mengubah Amerika dengan berjalan menyeberangi jembatan di Selma, Alabama, bersama lima pemimpin hak sipil yang terkemuka. Diperlukan ribuan orang yang berbaris di belakang mereka untuk memicu perubahan. Gates mengenali perlunya orang-orang menciptakan perubahan yang nyata, tetapi dia lalai untuk ingat bahwa setiap gerakan yang efektif, apakah itu gerakan sosial atau bisnis, membutuhkan seorang pemimpin untuk berjalan di depan, mengkhotbahkan visi dan mengingatkan orang-orang MENGAPA mereka muncul. Meski King memang perlu menyeberangi jembatan dari Selma dalam perjalanannya ke Montgomery, yang lebih penting adalah makna dari menyeberangi jembatan itu. Begitu pula di dalam bisnis, meski nilai laba dan pemegang saham adalah tujuan yang sah dan esensial, mereka tidak menginspirasi orang untuk datang bekerja.

Meski beberapa tahun yang lalu Microsoft mengalami keterpisahan, berubah dari perusahaan yang berniat mengubah dunia menjadi perusahaan yang membuat piranti lunak, kehadiran Bill Gates membantu Microsoft untuk setidaknya mempertahankan perasaan yang longgar tentang MENGAPA mereka ada. Dengan perginya Gates, Microsoft tidak lagi memiliki sistem-sistem yang memadai untuk mengukur dan mengkhotbahkan MENGAPA-nya. Ini adalah persoalan yang akan berdampak besar seiring dengan berjalannya waktu.

Kepergian seperti kepergian Gates itu bukanlah yang pertama di perusahaan-perusahaan yang memiliki pemimpin visioner. Steve Jobs, wujud fisik dari seorang revolusioner yang menggugah massa, seorang pria yang juga adalah personifikasi dari MENGAPA di perusahaannya, meninggalkan Apple di tahun 1985 setelah perebutan kekuasaan yang legendaris dengan presiden Apple, John Sculley, dan dewan direksi Apple. Dampaknya pada Apple sangat besar.

Awalnya dipekerjakan oleh Job di tahun 1983, Sculley adalah seorang eksekutif yang sangat mampu dengan rekam jejak yang telah terbukti. Dia tahu APA yang harus dilakukan dan BAGAIMANA cara melakukannya. Dia dianggap salah satu eksekutif pemasaran paling berbakat, yang telah menanjak dengan cepat melalui berbagai peringkat di PepsiCo. Di Pepsi, dia telah menciptakan kampanye iklan uji rasa Pepsi Challenge yang sangat sukses, memimpin Pepsi untuk pertama kalinya mengungguli Coca Cola. Tetapi masalahnya, Sculley tidak cocok bagi Apple. Dia menjalankan perusahaan sebagai sebuah bisnis dan tidak berada di sana untuk memimpin isu perjuangan.

Patut kiranya kita mempertimbangkan bagaimana pegawai yang tidak cocok seperti Sculley bisa mendapat pekerjaan di Apple. Sederhana saja—dia dimanipulasi. Sculley tidak mendekati Jobs dan meminta untuk menjadi bagian dari isu perjuangan Apple. Kisah sesungguhnya yang kemudian terkuak membuat akibat buruknya sudah bisa diramalkan. Jobs tahu dia membutuhkan bantuan. Dia tahu dia membutuhkan seseorang jenis-MENGAPA untuk membantu menghidupkan visinya. Dia mendekati Sculley, seorang pria yang memiliki riwayat kerja yang kokoh, dan berkata, "Apakah kau ingin menjual air gula selama hidupmu atau apakah kau ingin mengubah dunia?" Mempermainkan ego, cita-cita, dan ketakutan Sculley, Jobs menyelesaikan sebuah manipulasi yang dilaksanakan dengan sempurna. Dan bersamaan dengan itu, beberapa tahun kemudian Jobs tersingkir dari perusahaannya sendiri.

Selama beberapa tahun Apple bertumbuh dengan asap kenangan yang ditinggalkan oleh Steve Jobs di saat berbagai bisnis mulai membeli Macintosh dan pengembang piranti lunaknya terus menciptakan piranti lunak yang baru. Tetapi tidak lama kemudian perusahaan mulai pudar. Apple tidak seperti dulu lagi. Ia telah mengalami keterpisahan dan mengabaikannya. Dengan berjalannya tahun, MENGAPA mereka semakin kabur. Inspirasi sudah menghilang. Benar-benar menghilang.

Dengan adanya eksekutif yang sangat mampu seperti Sculley yang menjalankan bisnis, tidak ada orang yang memimpin isu perjuangan. Produk-produk baru "kurang revolusioner dan lebih bersifat evolusioner," kata majalah *FORTUNE* pada saat

itu, "beberapa orang bahkan bisa menyebutnya membosankan." Lelah dengan cara-cara "otak kanan" Apple, Sculley berulang kali merombak organisasi, setiap kali berusaha mendapatkan kembali apa yang telah hilang dari Apple. Dia mendatangkan staf eksekutif baru untuk menolong. Tetapi yang mereka lakukan hanyalah berusaha mengelola BAGAIMANA perusahaan bekerja padahal MENGAPA-lah yang sebenarnya membutuhkan perhatian. Tidak perlu dikatakan, semangat perusahaan melorot. Baru ketika Jobs kembali di tahun 1997, semua orang di dalam dan di luar perusahaan diingatkan kembali MENGAPA Apple ada. Dengan kembalinya kejelasan, perusahaan segera menegakkan kembali dayanya untuk berinovasi, untuk berpikir secara berbeda dan, sekali lagi, untuk merumus-ulang berbagai industri. Dengan kembalinya kepemimpinan Jobs, budaya menantang *status quo*, memberdayakan perorangan, juga kembali. Setiap keputusan disaring melalui MENGAPA, dan itu berhasil. Seperti kebanyakan pemimpin yang menginspirasi, Jobs lebih memercayai nalurinya dibandingkan nasihat dari luar. Dia sering dikritik karena tidak membuat keputusan-keputusan pasar-massal, misalnya membiarkan orang mengkloning Mac. Dia tidak bisa melakukan itu; tindakan-tindakan itu akan melanggar apa yang dia percayai. Tindakan itu tidak akan lulus dalam Tes Seledri.

Ketika orang yang merupakan personifikasi dari MENGAPA pergi tanpa mengartikulasikan dengan jelas MENGAPA perusahaan pada awalnya didirikan, mereka tidak meninggalkan isu perjuangan yang jelas untuk dilanjutkan oleh penerusnya. CEO yang baru akan menjabat untuk menjalankan perusahaan

dan akan memusatkan perhatian pada pertumbuhan dari APA, tanpa memperhatikan MENGAPA. Lebih parah lagi, mereka berusaha memberlakukan visi mereka sendiri tanpa mempertimbangkan isu perjuangan yang pada awalnya menginspirasi sebagian besar orang untuk muncul bekerja. Pada kasus-kasus ini, alih-alih memimpin atau membangun budaya perusahaan, pemimpin malah bisa bekerja menentangnya. Akibatnya adalah kemerosotan semangat, eksodus pegawai, kinerja buruk, dan peralihan yang perlahan tapi pasti ke suatu budaya ketidak-percayaan dan setiap orang hanya mementingkan kepentingannya sendiri.

Ini telah terjadi di Dell. Michael Dell juga mempunyai sebuah isu perjuangan ketika dia memulai perusahaannya. Sejak awal, dia berfokus pada efisiensi sebagai cara untuk memberi lebih banyak kemampuan hitung kepada lebih banyak orang. Sayangnya, dia juga lupa pada isu perjuangan ini, dan tidak menyampaikannya dengan cukup baik sebelum dia turun dari jabatan CEO Dell Corp. Di bulan Juli 2004, setelah perusahaan mulai melemah—salah satunya adalah menurunnya layanan pelanggan—dia kembali, kurang dari tiga tahun kemudian.

Michael Dell menyadari bahwa tanpa kehadiran dirinya untuk memfokuskan energi pada MENGAPA Dell Corp. didirikan, perusahaan menjadi terobsesi pada APA dengan mengabaikan MENGAPA. "Perusahaan terlalu berfokus pada jangka pendek, dan keseimbangan prioritas terlalu condong kepada hasil jangka pendek—itulah akar penyebab utamanya," kata Dell kepada *New York Times* di bulan September 2007. Sebenarnya perusahaan itu begitu macet sehingga beberapa

manajer terpaksa memalsukan laporan penghasilan di antara tahun 2003 dan 2006 untuk memenuhi target penjualan, dan ini menunjukkan suatu budaya perusahaan yang terlalu menekan manajer untuk memenuhi target keuangan. Sementara itu, perusahaan melewatkan pergeseran pasar yang sangat bermakna, terutama pasar konsumen yang potensial, sehingga mereka juga kehilangan bisnis dengan pemasok komponennya. Dan pada tahun 2006, Hewlett-Packard mengungguli Dell sebagai penjual komputer pribadi terbesar di seluruh dunia. Dell telah mengalami keterpisahan dan gagal mengenali sebab dari mengapa perusahaan itu sudah tidak seperti dulu lagi.

Starbucks adalah contoh lain yang bagus. Pada tahun 2000, Howard Schultz mengundurkan diri sebagai CEO Starbucks, dan untuk pertama kalinya dalam sejarah dan terlepas dari 50 juta pelanggan per minggu, perusahaan mulai retak.

Jika melihat kembali sejarahnya, Starbucks bukan tumbuh pesat karena kopi tetapi karena pengalaman yang ia tawarkan kepada pelanggan. Schultz-lah yang mendatangkan MENGAPA kepada perusahaan itu ketika dia tiba di tahun 1982, sepuluh tahun setelah Gordon Bowker, Jerry Baldwin, dan Zev Siegl pertama kali menjual biji kopi di Seattle. Di masa-masa awal, Starbucks adalah soal kopi. Schultz, yang frustrasi karena para pendiri Starbucks tidak bisa melihat visi yang lebih besar, mulai menempatkan perusahaan di jalan yang baru, jalan yang pada akhirnya mengubah Starbuck menjadi perusahaan yang kita kenal di saat ini. Schultz telah jatuh cinta pada kedai-kedai kopi espresso di Italia, dan memiliki visi untuk membangun lingkungan yang nyaman di antara tempat kerja dan rumah,

suatu "ruang ketiga" katanya, yang memungkinkan Starbucks seorang diri menciptakan budaya kedai-kopi di Amerika Serikat yang sampai pada saat itu hanya ada di kampus-kampus sekolah.

Pada saat itulah Starbucks mencerminkan sesuatu. Ia mencerminkan suatu kepercayaan tentang dunia. Dan gagasan itulah yang dibeli orang, bukan sekadar kopi. Dan itu menginspirasi. Tetapi Starbucks, seperti banyak perusahaan sebelumnya, mengalami keterpisahan yang tak terhindarkan. Mereka juga lupa MENGAPA perusahaan didirikan dan mulai berfokus pada hasil dan produk. Ada masa ketika Starbucks menawarkan pilihan untuk meneguk kopi kita dari cangkir keramik dan memakan pastri Danish dari piring keramik. Dua perincian sempurna yang membantu menghidupkan kepercayaan perusahaan akan sebuah tempat di antara tempat kerja dan rumah. Tetapi pemeliharaan peralatan makan keramik memang mahal dan Starbucks menghapusnya, menggantinya dengan cangkir kertas yang lebih efisien. Meski keputusan itu menghemat uang, ada biaya lain yang harus mereka bayar: tergerogotinya kepercayaan. Tidak ada yang lebih bisa mengatakan "Kami mencintai Anda, nah sekarang silakan keluar" daripada sebuah cangkir kertas. Starbucks bukan lagi "ruang ketiga". Ia menjadi sekadar soal kopi. MENGAPA-nya Starbucks telah kabur. Untungnya, Schultz, sang personifikasi dari MENGAPA, masih ada di sana untuk mengingatkan isu perjuangan yang lebih tinggi kepada orang-orang. Tetapi pada tahun 2000 dia pergi, dan segalanya semakin buruk.

Perusahaan itu telah tumbuh dari kurang dari seribu menjadi 13 ribu toko hanya dalam sepuluh tahun. Delapan tahun dan dua CEO kemudian, perluasan perusahaan itu telah mencapai titik berbahaya di saat ia juga menghadapi serangan pesaing dari McDonald's, Dunkin' Donuts, dan tempat-tempat lain yang tidak terduga. Di dalam memo yang sekarang menjadi tersohor yang ditulis Schultz untuk penerusnya, Jim Donald, hanya beberapa bulan sebelum dia kembali memimpin, dia memohon kepada Donald untuk "membuat perubahan-perubahan yang perlu untuk membangunkan kembali warisan, tradisi, dan *passion* yang kita semua miliki untuk pengalaman Starbucks yang sesungguhnya." Alasan perusahaan itu mulai goyah bukanlah karena ia tumbuh terlalu cepat, tetapi karena Schultz belum menyusupkan MENGAPA-nya dengan benar ke dalam organisasi sehingga organisasi dapat mengelola MENGAPA itu tanpa dirinya. Di awal tahun 2008, Schultz mengganti Donald dengan seorang pemimpin yang lebih bisa menyetir perusahaan kembali ke masa sebelum keterpisahan: dirinya sendiri.

Tidak satu pun para eksekutif ini yang dianggap sebagai karunia Tuhan bagi dunia manajemen. Misalnya, paranoia Steve Jobs telah terdokumentasikan dengan baik, dan Bill Gates tidak pandai bergaul. Perusahaan mereka berisi ribuan orang dan mereka sendiri tidak bisa menarik tali atau menekan tombol untuk membuat segalanya berjalan dengan benar. Mereka mengandalkan otak dan keterampilan manajemen tim-tim manusia untuk membantu mereka membangun megafon mereka. Mereka mengandalkan orang-orang yang percaya pada

apa yang mereka percayai. Dalam hal ini, mereka tidak berbeda dari semua eksekutif lain. Tetapi ada satu kesamaan yang mereka miliki, yang tidak dimiliki oleh semua CEO. Mereka adalah wujud fisik dari isu perjuangan, di seputar mana mereka membangun perusahaan. Kehadiran fisik mereka mengingatkan setiap eksekutif dan setiap pegawai MENGAPA mereka datang ke tempat kerja. Sederhananya: mereka menginspirasi. Namun, seperti Bill Gates, para pemimpin yang menginspirasi ini telah gagal mengartikulasikan isu perjuangan mereka dengan benar di dalam kata-kata yang dapat menggalang orang-orang ketika mereka tidak hadir. Kegagalan menuang suatu gerakan ke dalam kata-kata yang kokoh telah menjadikan mereka sebagai satu-satunya orang yang dapat memimpin gerakan itu. Apa yang akan terjadi ketika Jobs atau Dell atau Schultz pergi lagi?

Terlepas dari besar-kecilnya perusahaan, sukses adalah tantangan terbesar bagi setiap perusahaan. Ketika Microsoft bertumbuh, Gates berhenti bicara tentang apa yang dia percayai dan bagaimana dia akan mengubah dunia dan mulai bicara tentang apa yang sedang dilakukan oleh perusahaan. Microsoft berubah. Didirikan sebagai perusahaan yang percaya pada isu menjadikan orang lebih produktif agar mereka dapat mencapai potensi penuhnya, Microsoft telah menjadi perusahaan yang hanya membuat produk piranti lunak. Perubahan yang kelihatannya samar itu memengaruhi perilaku. Mengubah keputusan. Dan, berdampak pada bagaimana perusahaan menyusun dirinya untuk masa depan. Meski Microsoft telah berubah sejak pendiriannya, dampaknya tidak terlalu dramatis karena paling

tidak Bill Gates masih ada di sana, perwujudan fisik dari isu perjuangan yang telah menginspirasi para eksekutif dan pegawainya.

Microsoft hanyalah salah satu hal kasat-mata yang telah dilakukan Gates dalam hidupnya untuk mewujudkan isu perjuangannya. Perusahaan ini adalah salah satu APA dari MENGAPA-nya. Dan, sekarang dia melanjutkan melakukan sesuatu yang lain yang juga perwujudan dari MENGAPA-nya—menggunakan Gates Foundation untuk membantu orang-orang di seluruh dunia bangun setiap hari untuk mengatasi rintangan agar mereka juga dapat memiliki peluang untuk mencapai potensi penuhnya. Satu-satunya yang menjadi perbedaan adalah dia tidak lagi melakukannya dengan piranti lunak. Steve Ballmer, seorang pria yang cerdas dari segala sisi, bukanlah perwujudan fisik dari visi Gates terhadap dunia. Dia memiliki citra seorang eksekutif yang berkuasa yang melihat angka, pesaing, dan pasar. Dia adalah pria berbakat untuk mengelola garis APA dari diagram suatu organisasi. Seperti John Sculley di Apple, Jim Donald di Starbucks, dan Kevin Rollins di Dell—semuanya adalah CEO yang menggantikan pendiri atau eksekutif yang visioner—Ballmer mungkin adalah orang yang sempurna untuk bekerja di sisi seorang visioner. Tetapi, apakah dia orang yang sempurna untuk menggantikannya?

Seluruh budaya dari semua perusahaan ini pernah dibangun di seputar visi satu orang. Satu-satunya rencana suksesi yang akan mempan adalah menemukan seorang CEO yang percaya dan ingin melanjutkan memimpin gerakan itu, dan bukan menggantikannya dengan visi masa depannya sendiri. Ballmer

tahu bagaimana caranya menggalang perusahaan, tetapi bisakah dia menginspirasinya?

Suksesi yang sukses adalah soal menemukan seseorang yang tetap sejalan dengan isu perjuangan awal di seputar mana perusahaan didirikan, dan bukan sekadar memilih orang yang memiliki seperangkat keterampilan yang cocok. CEO hebat kedua atau ketiga tidaklah memimpin untuk memberlakukan visinya sendiri; mereka memungut bendera awal dan memimpin perusahaan ke generasi berikutnya. Itulah sebabnya kita menyebutnya sebagai penerus, bukan pengganti. Ada keberlanjutan visi yang terjadi di sini.

Salah satu alasan suksesi di Southwest Airlines bisa berjalan dengan baik adalah karena isu perjuangannya telah tertanam dalam-dalam di budayanya, dan CEO yang mengambil alih kepemimpinan dari Herb Kelleher juga merangkul isu perjuangan yang sama. Howard Putnam adalah presiden pertama Southwest setelah Kelleher. Meski dia seorang pria berkarier panjang di maskapai penerbangan, namun bukan riwayat pekerjaannya yang membuat dia begitu cocok memimpin Southwest. Putnam mengenang saat bertemu Kelleher untuk wawancara. Dia menyandar ke kursinya dan melihat Kelleher telah melepas sepatunya di bawah meja. Yang lebih penting, Putnam melihat lubang di salah satu kaus kakinya. Pada saat itulah Putnam merasa dia adalah orang yang tepat untuk pekerjaan itu. Dia senang karena Kelleher sama seperti semua orang lain. Dia juga punya lubang di kaus kakinya.

Meski Putnam merasa Southwest tepat baginya, bagaimana kita tahu bahwa dia tepat untuk Southwest? Saya mendapat

peluang menghabiskan setengah hari untuk bicara dengan Putnam. Pada sore itu saya mengusulkan untuk rehat dan membeli Starbucks. Usulan itu membuatnya kesal. "Saya tidak mau pergi ke Starbucks!" protesnya. "Saya tidak mau membayar lima dolar untuk secangkir kopi. Dan sebenarnya apa sih Frappuccino itu?" Pada saat itulah saya menyadari betapa cocoknya Putnam untuk Southwest. Dia adalah orang biasa. Seorang pria Dunkin' Donuts. Dia adalah orang yang sempurna untuk mengambil obor dari Kelleher dan berlari maju. Southwest telah menginspirasinya. Dalam kasus Howard Putnam, Kelleher telah mempekerjakan seseorang yang bisa mewakili isu perjuangan, bukan mencipta-ulang isu perjuangan itu.

Sekarang isu perjuangan itu telah begitu merasuk dalam budaya perusahaan sehingga nyaris otomatis. Hal yang sama bisa dikatakan untuk Colleen Barrett, yang menjadi presiden Southwest di tahun 2001, sekitar tiga puluh tahun setelah dia bekerja sebagai sekretaris Kelleher di firma hukumnya di San Antonio. Pada tahun 2001, perusahaan memiliki hampir 30.000 pegawai dan armada berisikan 344 pesawat. Pada saat mengambil alih kepemimpinan, Barrett mengatakan bahwa menjalankan perusahaan itu telah menjadi "upaya yang sangat kolektif". Kelleher menghentikan keterlibatannya sehari-hari di perusahaan, tetapi dia telah meninggalkan suatu budaya perusahaan yang begitu kuat sehingga kehadirannya di lorong-lorong kantor tidak diperlukan lagi. Kehadiran fisiknya telah digantikan oleh kisah-kisah tentang Kelleher. Ini adalah kisah yang telah membantu menjaga MENGAPA tetap hidup. Dengan ringan Barrett mengakui bahwa dia bukan eksekutif yang

paling cerdas di luar sana. Sebenarnya, penilaian pribadinya itu mengecilkan dirinya sendiri. Tetapi sebagai pemimpin perusahaan, bukanlah tugasnya untuk menjadi eksekutif yang paling cerdas. Tugasnya adalah memimpin suatu isu perjuangan. Untuk menjadi personifikasi dari nilai-nilai dan mengingatkan semua orang MENGAPA mereka ada di sana.

Kabar gembiranya, akan mudah mengetahui apakah seorang penerus membawa obor yang benar. Terapkan saja Tes Seledri dan lihat apakah yang diucapkan dan diperbuat oleh perusahaan masuk akal. Uji apakah APA yang mereka lakukan secara efektif membuktikan MENGAPA mereka didirikan. Jika kita tidak bisa dengan mudah menilai MENGAPA-nya sebuah perusahaan dari hanya melihat produk, jasa, pemasaran, dan pernyataan publiknya, maka kemungkinan besar mereka juga tidak mengetahui MENGAPA mereka. Jika mereka tahu, kita juga akan tahu.

Ketika MENGAPA Hilang, Yang Tertinggal Hanyalah APA

Pada 5 April 1992, sekitar pukul delapan pagi, Wal-Mart kehilangan MENGAPA-nya. Pada hari itu, Sam Walton, pemimpin yang menginspirasi dari Wal-Mart, pria yang merupakan wujud fisik dari isu perjuangan di seputar mana dia membangun peritel terbesar di dunia, meninggal di University of Arkansas Medical Science Hospital di Little Rock karena kanker sumsum tulang. Tidak lama sesudahnya, putra tertua Walton, S. Robeson Walton, yang menggantikan ayahnya sebagai ke-

tua komisaris perusahaan, memberi pernyataan publik. "Tidak ada perubahan yang bisa diharapkan pada arah, kendali, atau kebijakan korporasi," katanya. Sayangnya, bukanlah itu yang terjadi.

Sam Walton adalah perwujudan dari orang biasa. Meski dijuluki sebagai orang terkaya Amerika oleh majalah *Forbes* di tahun 1985, gelar yang dia pegang sampai akhir hayatnya, dia tidak pernah mengerti mengapa orang sangat mementingkan uang. Walton memang seorang pesaing, dan uang adalah tolok ukur yang bagus dari kesuksesan. Tetapi, bukan itu yang memberi perasaan sukses kepada Walton atau orang-orang yang bekerja di Wal-Mart. Di atas segalanya, Walton menghargai orang. Orang biasa.

Peliharalah orang-orang maka mereka akan memeliharamu, itulah kepercayaannya, dan segala sesuatu yang Walton dan Wal-Mart lakukan telah membuktikannya. Misalnya, di saat-saat awal, Walton bersiteguh untuk datang bekerja pada hari Sabtu agar dia bisa adil kepada pegawai toko yang harus bekerja di akhir pekan. Dia ingat akan ulang tahun dan ulang tahun pernikahan pegawai dan bahkan ingat bahwa ibu salah satu kasir baru saja menjalani operasi batu empedu. Dia menegur eksekutifnya yang menggunakan mobil mahal dan selama bertahun-tahun menolak menggunakan jet perusahaan. Jika rakyat Amerika kebanyakan tidak memiliki hal-hal itu, maka orang-orang yang seharusnya memperjuangkan rakyat juga tidak boleh memilikinya.

Di bawah kepemimpinan Walton, Wal-Mart tidak pernah mengalami keterpisahan, karena Walton tidak pernah lupa dari

mana dia berasal. "Saya masih tidak bisa percaya bahwa kepergian saya untuk cukur rambut di tukang cukur menjadi bahan berita. Memangnya ke mana saya harus cukur rambut?" katanya. "Mengapa saya mengemudikan truk *pick-up*? Memangnya dengan apa saya harus membawa anjing-anjing saya? Dengan mobil Rolls-Royce?" Sering terlihat mengenakan jaket kulit kegemarannya dan topi supir truk, Walton adalah wujud fisik orang-orang yang ingin dilayaninya—orang Amerika biasa.

Dengan sebuah perusahaan yang begitu dicintai oleh pegawai, pelanggan, dan masyarakat, Walton hanya membuat satu kesalahan besar. Dia tidak menuang isu perjuangannya ke dalam kata-kata yang cukup jelas sehingga orang lain bisa melanjutkan memimpin isu perjuangannya setelah dia meninggal. Ini bukan sepenuhnya kesalahannya. Bagian dari otak yang mengendalikan MENGAPA tidaklah mengendalikan bahasa. Jadi, seperti banyak orang lain, yang bisa Walton artikulasikan adalah BAGAIMANA caranya menghidupkan isu perjuangannya. Dia bicara tentang memurahkan produk agar bisa terjangkau oleh pekerja biasa Amerika. Dia bicara tentang membangun toko di komunitas pedesaan agar tulang punggung tenaga kerja Amerika tidak harus pergi ke pusat-pusat kota. Semua itu masuk akal. Semua keputusannya lulus Tes Seledri. MENGAPA perusahaan dibangun itulah yang tidak sempat terucapkan.

Walton terlibat di perusahaannya sampai beberapa waktu sebelum kematiannya, ketika kesehatannya tidak memungkinkannya lagi untuk berpartisipasi. Seperti semua organisasi yang kehadiran fisik pendiri-pemimpinnya membantu menjaga MENGAPA-nya tetap hidup, keterlibatannya yang berkelan-

jutan di perusahaan telah mengingatkan semua orang MENGAPA setiap hari mereka datang bekerja. Dia menginspirasi semua orang di sekitarnya. Persis seperti Apple yang beroperasi dengan asap kenangan yang ditinggalkan oleh Steve Jobs selama beberapa tahun setelah dia meninggalkan perusahaan sebelum retakan yang nyata mulai terlihat, begitu pula Wal-Mart ingat akan Sam Walton dan MENGAPA-nya untuk beberapa waktu setelah dia meninggal. Tetapi ketika MENGAPA mulai semakin kabur, perusahaan berubah arah. Sejak itu akan ada motivasi baru di perusahaan, dan itu adalah sesuatu yang telah diwanti-wanti oleh Walton sendiri: mengejar uang.

Di tahun 1983, Costco didirikan bersama oleh Jim Sinegal yang jenis-MENGAPA dan Jeffrey Brotman yang jenis-BAGAIMANA. Sinegal belajar tentang ritel diskon dari Sol Price, orang yang sama yang juga dipelajari oleh Sam Walton. Dan seperti Walton, Sinegal percaya untuk mendahulukan orang. "Kami akan menjadi perusahaan yang memanggil setiap orang dengan nama pertamanya," katanya dalam sebuah wawancara di acara *20/20* milik majalah berita ABC. Mengikuti resep yang sama seperti para pemimpin yang menginspirasi lainnya, Costco percaya dalam soal mendahulukan pengasuhan pegawainya. Menurut sejarahnya, mereka telah menggaji pegawainya sekitar 40 persen lebih banyak dibandingkan orang yang bekerja di Sam's Club, gudang diskon milik Wal-Mart. Dan, Costco menawarkan tunjangan di atas rata-rata, termasuk tunjangan kesehatan untuk lebih dari 90 persen pegawainya. Akibatnya, pergantian pegawainya selalu lima kali lebih rendah dibandingkan Sam's Club.

Seperti semua perusahaan yang dibangun di seputar suatu isu perjuangan, Costco telah mengandalkan megafonnya untuk membantunya bertumbuh. Mereka tidak mempunyai bagian humas dan mereka tidak mengeluarkan uang untuk iklan. Hanya Hukum Penyebaran yang diperlukan Costco untuk menyebarkan berita. "Bayangkan Anda memiliki 120.000 duta yang setia di luar sana yang selalu mengatakan hal-hal yang bagus tentang Anda," kata Sinegal, mengenali nilai dari kepercayaan dan kesetiaan pegawainya yang lebih tinggi daripada iklan dan humas.

Selama bertahun-tahun, para analis Wall Street mengkritik strategi Costco yang menghabiskan terlalu banyak uang untuk orang-orangnya alih-alih mengurangi biaya untuk meningkatkan laba dan membantu nilai saham. Wall Street lebih menginginkan perusahaan berfokus pada APA yang mereka lakukan, dengan mengabaikan MENGAPA mereka melakukannya. Seorang analis dari Deutsche Bank berkata kepada majalah *FORTUNE*, "Costco terus menjadi perusahaan yang lebih bagus dalam melayani anggota klub dan pegawai dibandingkan pemegang saham."

Untungnya, Sinegal lebih memercayai nalurinya daripada analis Wall Street. "Bisnis Wall Street adalah menghasilkan uang di antara sekarang dan Selasa depan," katanya dalam wawancara *20/20*. "Bisnis kami adalah membangun sebuah organisasi, sebuah lembaga yang kami harap akan tetap berada di sini lima puluh tahun mendatang. Dan membayar gaji yang baik serta memelihara orang agar tetap bekerja bersama kita adalah bisnis yang baik."

Pemahaman menakjubkan yang bisa dipetik dari semua ini bukanlah hanya bagaimana Sinegal sangat menginspirasi, tetapi bahwa nyaris segala sesuatu yang dia katakan dan lakukan menggemakan Sam Walton. Wal-Mart menjadi sebesar itu karena melakukan hal yang persis sama—berfokus pada MENGAPA dan memastikan bahwa APA yang mereka lakukan membuktikan MENGAPA itu. Uang tidak pernah menjadi isu perjuangan, uang selalu merupakan akibat. Tetapi pada hari yang tragis di bulan April 1992 itu, Wal-Mart berhenti percaya pada MENGAPA-nya.

Sejak kematian Sam Walton, Wal-Mart telah dihantam berbagai skandal tentang bagaimana mereka memperlakukan pegawai dan pelanggan dengan buruk, semuanya atas nama nilai pemegang saham. MENGAPA mereka telah begitu kabur sehingga bahkan ketika mereka melakukan segalanya dengan baik, hanya sedikit orang yang mau memujinya. Misalnya, perusahaan itu adalah salah satu korporasi besar pertama yang membuat kebijakan lingkungan yang ditujukan untuk mengurangi sampah dan mendorong daur ulang. Tetapi kritikus Wal-Mart telah begitu skeptis akan motif perusahaan sehingga gerakan mereka itu disepelekan sebagai sekadar tindakan pencitraan. "Wal-Mart sedang berusaha memperbaiki citranya dan telah beberapa tahun mengecilkan dampak lingkungannya," tulis sebuah kolom yang diterbitkan di situs Web *New York Times* pada 28 Oktober 2008. "Wal-Mart masih menjual konsumerisme meskipun ia berikrar untuk mengurangi biaya sosial dan lingkungan dalam membuat barang-barang di tokonya." Di sisi lain, Costco lebih lambat daripada Wal-Mart

dalam mengumumkan kebijakan lingkungannya, tetapi menerima begitu banyak perhatian. Perbedaannya adalah: orang-orang *percaya* ketika Costco melakukannya. Ketika orang-orang mengetahui MENGAPA kita melakukan APA yang kita lakukan, mereka bersedia memuji kita untuk segala sesuatu yang bisa berfungsi sebagai bukti dari MENGAPA-nya kita. Ketika mereka tidak mengenal MENGAPA-nya kita, maka APA yang kita lakukan tidak mempunyai konteks. Walaupun hal-hal yang kita lakukan atau keputusan yang kita buat itu baik, semuanya tidak masuk akal bagi orang lain jika mereka tidak memahami MENGAPA-nya.

Dan apa akibatnya? Karena masih digerakkan oleh asap kenangan yang ditinggalkan oleh Sam Walton, pada awalnya budaya Wal-Mart tetap utuh, dan nilai saham Wal-Mart dan Costco tetap stabil selama beberapa tahun setelah Walton meninggal. Tetapi, ketika Wal-Mart berlanjut menjalankan bisnisnya dengan cara pasca-Sam, pasca-keterpisahan, sementara Costco memelihara kejelasan MENGAPA-nya, perbedaan nilai saham di antara keduanya menjadi sangat berubah. Saat buku ini ditulis, nilai saham Wal-Mart naik 300 persen dibandingkan nilai saham di hari ketika Sam Walton meninggal. Tetapi nilai saham Costco yang dibeli pada hari yang sama sudah meningkat 800 persen di saat ini.

Keunggulan Costco adalah perwujudan fisik MENGAPA-nya mereka, Jim Sinegal, masih ada di sana. Hal-hal yang dia katakan dan lakukan membantu meneguhkan apa yang diperjuangkan oleh perusahaan kepada orang-orang di sekitarnya. Setia kepada MENGAPA-nya, Sinegal mendapat gaji 430 ribu

dolar, jumlah yang relatif kecil mengingat ukuran dan kesuksesan perusahaan. Di puncak kejayaan Wal-Mart, Sam Walton tidak pernah mengambil gaji lebih dari 350 ribu dolar per tahun, dia selalu konsisten dengan apa yang dia percayai. David Glass, orang pertama yang mengambil alih sebagai CEO setelah Sam Walton, seorang pria yang telah menghabiskan cukup banyak waktu di dekat Walton, berkata, "Banyak yang terjadi di perusahaan besar dan para CEO yang digaji terlalu tinggi ini, yang sebenarnya hanya menjarah dari atas dan tidak memperhatikan siapa pun kecuali dirinya sendiri, benar-benar membuatku sedih. Ini adalah salah satu kesalahan utama pada bisnis Amerika sekarang ini."

Tiga CEO lain telah berusaha membawa obor yang dinyalakan oleh Walton. Dan bersama setiap suksesi yang terjadi, obor itu, perasaan yang jelas tentang tujuan, isu perjuangan, dan kepercayaan, semakin redup. Harapan yang baru terletak pada Michael T. Duke, yang mengambil alih sebagai CEO di awal tahun 2009. Tujuan Duke adalah mengembalikan gairah dan kejelasan dari MENGAPA-nya Wal-Mart.

Dan untuk melakukannya, dia memulai dengan membayar dirinya sendiri gaji tahunan sebesar 5,43 juta dolar.

Bagian 6

MENEMUKAN MENGAPA

13

ASAL MULA MENGAPA

Mulanya di California Utara di masa Perang Vietnam, di mana gagasan anti-pemerintah dan ketidak-sukaan pada pusat-pusat kekuasaan yang besar sedang menjamur. Dua pria belia memandang kekuasaan pemerintah dan korporasi sebagai musuh, bukan sekadar karena mereka besar, tetapi karena mereka menindas semangat perorangan. Kedua orang ini membayangkan sebuah dunia di mana setiap orang memiliki suara. Mereka membayangkan suatu saat ketika seseorang bisa melawan kekuasaan yang ada, asumsi lama, dan pikiran-pikiran *status-quo*, dan sukses dalam menantang mereka. Bahkan bisa mengarahkan mereka. Keduanya bergaul dengan orang-orang jenis *hippie* yang memiliki kepercayaan yang sama, tetapi mereka melihat sebuah cara lain untuk mengubah dunia tanpa perlu protes, demo, atau kegiatan yang melanggar hukum.

Steve Wozniak dan Steve Jobs bertumbuh dewasa di masa ini. Bukan saja semangat revolusioner sedang sangat tinggi di California Utara, tetapi revolusi komputer juga sedang terjadi di masa dan tempat itu. Dan pada teknologi inilah keduanya

melihat peluang untuk memulai revolusi mereka sendiri. "Apple memberi kekuasaan kepada perorangan untuk melakukan hal yang sama dengan perusahaan," kenang Wozniak. "Untuk pertama kalinya, satu orang bisa menandingi sebuah korporasi hanya karena mereka mempunyai kemampuan untuk menggunakan teknologi." Wozniak menjadikan Apple I dan kemudian Apple II cukup sederhana sehingga orang-orang bisa menggunakan kekuatan dan daya dari teknologi itu. Jobs mengetahui cara menjual. Jadi, lahirlah Apple Computer. Sebuah perusahaan yang memiliki tujuan—memberi daya kepada perorangan untuk berdiri menghadapi kekuasaan yang mapan. Memberdayakan pemimpi dan idealis untuk menantang *status-quo* dan berhasil. Tetapi, isu perjuangan mereka, MENGAPA mereka, dimulai jauh sebelum Apple dilahirkan.

Pada tahun 1971, bekerja dari kamar asrama Wozniak di UC Berkeley, kedua Steve itu membuat sesuatu yang mereka sebut Blue Box. Piranti kecil mereka meretas sistem telepon agar orang-orang bisa menghindari biaya interlokal di tagihan teleponnya. Saat itu belum ada komputer Apple, tetapi Jobs dan Woz sudah menantang kekuasaan jenis-Saudara-Besar, yang dalam hal ini adalah Ma Bell, American Telephone and Telegraph, perusahaan telepon monopoli. Secara teknis, apa yang dilakukan oleh Blue Box melanggar hukum, dan tanpa keinginan untuk menantang kekuasaan dengan melanggar hukum, Jobs dan Woz sendiri malah tidak pernah menggunakan alat itu. Tetapi mereka menyukai gagasan memberi kemampuan kepada perorangan untuk menghindarkan dirinya dari ke-

wajiban mematuhi aturan main kekuatan monopolistik, sebuah tema yang terus diulang di masa depan Apple.

Pada 1 April 1976, mereka mengulang lagi pola itu. Mereka menantang raksasa di industri komputer, terutama Big Blue, IBM. Sebelum Apple, menggunakan komputer berarti menghitung dengan menggunakan sebuah kartu berlubang untuk memberi instruksi kepada sebuah komputer kerangka-utama besar yang bertengger di suatu pusat komputer di suatu tempat. IBM menargetkan teknologinya kepada korporasi dan bukan sebagai sarana bagi perorangan untuk menyasar korporasi seperti yang diniatkan oleh Apple. Dengan kejelasan tujuan dan disiplin yang menakjubkan, keberhasilan Apple's Computer sepertinya mengikuti Hukum Penyebaran dengan sangat tepat. Pada tahun pertamanya di bisnis, perusahaan menjual komputer senilai satu juta dolar kepada orang-orang yang percaya pada apa yang mereka percayai. Pada tahun kedua, mereka menjual komputer senilai sepuluh juta dolar. Pada tahun ketiga, mereka adalah sebuah perusahaan bernilai seratus juta dolar, dan mereka mencapai status satu-miliar-dolarnya hanya dalam enam tahun.

Pada tahun 1984, dengan nama yang telah dikenal oleh semua orang, Apple meluncurkan Macintosh dengan iklan "1984" mereka yang tersohor yang diudarakan selama musim lomba Super Bowl. Disutradarai Ridley Scott, sutradara terkenal untuk film-film klasik seperti *Blade Runner*, iklan ini juga mengubah jalannya industri periklanan. "Iklan Super Bowl" pertama itu dihadirkan dalam tradisi tahunan iklan Super Bowl yang beranggaran besar dan sinematik. Dengan Macintosh,

sekali lagi Apple mengubah tradisi dari bagaimana segala sesuatunya dilakukan. Mereka menantang standar DOS Microsoft, sistem operasi standar yang digunakan oleh sebagian besar komputer pribadi pada saat itu. Macintosh adalah komputer pasar-massal pertama yang menggunakan *interface* pengguna yang grafikal dan sebuah *mouse*, memungkinkan orang untuk sekadar "menunjuk dan mengklik" alih-alih memasukkan kode. Ironisnya, Microsoft-lah yang mengambil konsep Apple dan me-massal-kannya dengan Windows, versi Gate dari *interface* pengguna yang grafikal. Kemampuan Apple untuk memicu revolusi dan kemampuan Microsoft untuk membawa gagasan kepada pasar massal adalah gambaran yang sempurna dari MENGAPA masing-masing perusahaan itu serta pendirinya. Jobs selalu soal menantang dan Gates selalu soal memberi kepada orang banyak.

Apple akan terus menantang dengan produk-produk lain yang mengikuti pola yang sama. Contoh terbarunya antara lain iPod dan, yang lebih menonjol, iTunes. Dengan teknologi-teknologi ini, Apple menantang *status-quo* model bisnis industri musik—suatu industri yang fokusnya sedang begitu teralihkan untuk melindungi hak milik intelektual dan model bisnis kunonya sehingga ia sibuk menuntut pembajak musik berusia tiga belas tahun sementara Apple merumus-ulang pasar musik *online*. Pola itu berulang lagi ketika Apple memperkenalkan iPhone. Pada saat itu penyedia jaringan selulerlah, dan bukan pembuat telepon, yang memutuskan ciri-ciri dan kemampuan pesawat telepon. Misalnya, T-Mobile, Verizon Wireless, dan Sprint yang memberitahu apa yang harus dilakukan oleh

Motorola, LG, dan Nokia. Apple mengubah semua itu ketika mereka mengumumkan bahwa dengan iPhone, mereka akan memberitahu apa yang akan dilakukan oleh pesawat telepon kepada penyedia jaringan. Ironisnya, perusahaan yang sebelumnya pernah ditantang oleh Apple dengan Blue Box-nyalah yang kali ini menunjukkan perilaku penganut-dini yang klasik. AT&T adalah satu-satunya penyedia jaringan yang setuju dengan model baru ini, jadi terpiculah sebuah revolusi lain.

Kecerdasan Apple untuk inovasi lahir dari MENGAPA-nya dan itu tidak pernah berubah sejak perusahaan didirikan bahkan tetap aman di tahun-tahun ketika Jobs tidak hadir. Industri-industri yang memegang teguh model-model bisnis lama haruslah berhati-hati; mereka bisa jadi sasaran berikutnya. Jika Apple tetap setia pada MENGAPA-nya, industri televisi dan film bisa menjadi sasaran berikutnya.

Kemampuan Apple untuk melakukan apa yang mereka lakukan tidaklah ada kaitannya dengan kemahiran di dalam industri. Semua perusahaan komputer dan teknologi telah membuka akses kepada orang-orang yang berbakat dan sumber daya, dan sama pandainya untuk membuat semua produk yang dibuat oleh Apple. Kemampuan Apple itu berkaitan dengan tujuan, isu perjuangan, atau kepercayaan yang dimulai bertahun-tahun yang lalu pada sepasang idealis di Cupertino, California. "Saya ingin memasang lonceng di semesta," kata Steve Jobs. Dan, itulah persisnya yang dilakukan Apple di industri-industri tempat ia bersaing. Apple lahir dari MENGAPA para pendirinya. Tidak ada perbedaan di antara keduanya. Apple hanya salah satu dari APA-nya Jobs dan MENGAPA-nya Woz. Kepribadian Jobs dan Woz persis sama. Malah sebe-

narnya, kepribadian semua orang yang secara naluriah tertarik kepada Apple adalah serupa. Tidak ada beda antara pelanggan Apple dan pegawai Apple. Yang satu percaya pada MENGAPA-nya Apple dan memilih bekerja bagi perusahaan itu, dan yang lain percaya pada MENGAPA-nya Apple dan memilih membeli produknya. Ini hanya perbedaan perilaku. Begitu pula, tidak ada bedanya dengan pemegang saham yang setia. APA yang mereka beli memang berbeda, tetapi alasan dari tindakan membeli dan kesetiaannya adalah sama. Produk-produk dari perusahaan telah menjadi lambang dari identitasnya sendiri. Orang-orang yang setia di luar perusahaan sering dikatakan sebagai bagian dari sekte Apple. Orang-orang yang setia di dalam perusahaan sering dikatakan sebagai bagian dari "sekte Steve". Lambang-lambang mereka berbeda, tetapi pengabdian mereka kepada isu perjuangan adalah sama. Bahwa orang menggunakan kata "sekte" saja sudah menunjukkan bahwa kita bisa mengenali bahwa ada suatu iman yang mendalam, sesuatu yang tidak rasional, yang sama-sama dimiliki oleh semua orang yang percaya. Dan kita memang benar. Jobs, perusahaannya, pegawainya yang setia, pelanggannya yang setia, semuanya ada untuk mendorong batas. Mereka semua suka pada revolusi yang baik.

Hanya karena MENGAPA-nya Apple sangat jelas belum tentu semua orang tertarik padanya. Beberapa orang menyukainya, beberapa lainnya tidak menyukainya. Beberapa orang merangkulnya, beberapa lainnya menolaknya. Tetapi tidak bisa diingkari: Apple memperjuangkan sesuatu. Hukum Penyebaran mengatakan bahwa hanya 2,5 persen populasi yang

memiliki mentalitas inovator—mereka adalah kelompok orang yang bersedia memercayai intuisinya dan mengambil risiko yang lebih besar daripada orang lain. Mungkin bukan kebetulan bahwa Microsoft Windows berada di 96 persen komputer dunia, sedangkan Apple mempertahankan 2,5 persen. Kebanyakan orang tidak ingin menantang *status quo*.

Meskipun pegawai Apple akan memberitahu kita bahwa sukses perusahaan terletak pada produknya, kenyataannya banyak perusahaan yang membuat produk yang berkualitas. Dan meskipun pegawai Apple bersiteguh bahwa produknya lebih baik, hal itu akan bergantung pada standar penilaian yang kita gunakan. Produk Apple jelas merupakan produk terbaik bagi mereka yang merasa terhubung dengan MENGAPA Apple. Kepercayaan Apple yang tercermin di semua yang mereka pikirkan, katakan, dan lakukanlah yang menjadikan mereka sebagaimana adanya. Mereka begitu efektif dalam soal ini, mereka bisa dengan jelas mengenali produk mereka sendiri hanya dengan mendahului nama produknya dengan huruf "i". Tetapi itu bukan sekadar huruf, mereka mengklaim dan memiliki *kata* "*I*" ("saya") itu. Mereka adalah sebuah perusahaan yang membela semangat kreatif perorangan, dan produk, jasa, serta pemasaran mereka hanya membuktikan pembelaan itu.

MENGAPA Datang dari Menengok ke Belakang

Pihak konservatif memperkirakan tiga banding satu. Tetapi beberapa sejarawan telah mengatakan bahwa jumlah pasukan Inggris lebih kecil dengan perbandingan enam banding satu.

Terlepas dari perkiraan mana yang kita percayai, prospek Henry V, raja Inggris, tidaklah bagus. Saat itu adalah akhir bulan Oktober tahun 1415 dan pasukan Inggris berdiri, siap bertempur melawan pasukan Prancis yang jauh lebih besar di Agincourt di utara Prancis. Tetapi, jumlah pasukan hanyalah salah satu dari masalah Henry.

Pasukan Inggris telah berjalan lebih dari 250 mil, menghabiskan hampir tiga minggu, dan telah kehilangan hampir 40 persen dari jumlah awalnya akibat penyakit. Sangat kontras, pasukan Prancis telah cukup istirahat dan bersemangat lebih tinggi. Pasukan Prancis yang lebih terlatih dan berpengalaman juga bersemangat akan kemungkinan membalas dendam kepada Inggris untuk mengimbangi penghinaan dari kekalahan-kekalahan sebelumnya. Dan di atas semua itu, persenjataan Prancis jauh lebih baik. Persenjataan Inggris lebih sedikit, dan terlepas dari apa pun perlindungan yang mereka miliki tidaklah sebanding dengan persenjataan Prancis yang jauh lebih unggul. Tetapi, semua orang yang mengenal sejarah abad pertengahan Eropa sudah mengetahui hasil dari pertempuran di Agincourt. Terlepas dari kemungkinan yang sangat kecil, Inggris menang.

Inggris memiliki sepotong teknologi penting yang mampu membingungkan Prancis dan memulai sebuah rantai peristiwa yang pada akhirnya mengakibatkan kekalahan Prancis. Inggris memiliki busur-panjang, sebuah senjata dengan jangkauan yang menakjubkan di masa itu. Berdiri jauh dari medan perang, cukup jauh sehingga tidak diperlukan senjata yang berat, Inggris bisa melihat ke bawah, ke lembah dan menghujani

Prancis dengan panah. Tetapi teknologi dan jangkauan bukanlah hal yang memberi daya kepada panah. Pada dasarnya, panah hanyalah tangkai kayu kurus dengan ujung yang diruncingkan dan beberapa bulu di bagian belakang. Pada dasarnya, panah tidak dapat melawan pedang atau senjata penembus. Yang memberi daya kepada sebuah panah untuk menghadapi pengalaman, pelatihan, jumlah, dan senjata adalah momentum. Ketika melesat di udara, tangkai kayu yang kurus itu hanya menjadi sebuah daya kekuatan ketika ia bergerak cepat ke satu arah. Tetapi, apa hubungan pertempuran di Agincourt dengan soal menemukan MENGAPA kita?

Sebelum bisa mendapatkan daya atau mencapai suatu dampak, sebuah panah harus ditarik ke belakang, 180 derajat dari sasaran. Dan dari situlah sebuah MENGAPA mendapatkan dayanya. MENGAPA bukan datang dari melihat ke depan pada apa yang ingin kita capai dan mencari strategi yang cocok untuk tiba di sana. MENGAPA bukan lahir dari riset pasar, bukan datang dari wawancara dengan pelanggan atau bahkan pegawai. MENGAPA datang dari melihat ke arah yang sebaliknya dari mana kita berada di saat ini. Menemukan MENGAPA adalah suatu proses penemuan, bukan penciptaan.

Sama seperti MENGAPA milik Apple berkembang selama tahun 1960-an dan 1970-an yang penuh dengan semangat pemberontakan, MENGAPA dari setiap orang atau organisasi datang dari masa lalu. Ia lahir dari cara dibesarkan dan pengalaman hidup seseorang atau sekelompok kecil orang. Setiap orang memiliki MENGAPA dan setiap organisasi juga memilikinya. Jangan lupa bahwa setiap organisasi adalah salah satu

dari APA, salah satu hal kasat-mata yang telah dilakukan oleh seorang pendiri atau sekelompok pendiri di dalam hidupnya untuk membuktikan MENGAPA mereka.

Setiap perusahaan, organisasi, atau kelompok yang memiliki kemampuan untuk menginspirasi dimulai oleh satu orang atau sekelompok kecil orang yang terinspirasi untuk melakukan sesuatu yang lebih besar dari dirinya sendiri. Ironisnya, mendapatkan kejelasan dari MENGAPA bukanlah bagian yang sulit. Yang lebih sulit adalah disiplin untuk memercayai naluri, untuk tetap setia kepada tujuan, isu perjuangan, atau kepercayaan. Tetap seimbang dan autentik adalah bagian yang paling sulit. Orang yang mampu membangun megafon, dan bukan hanya membangun sebuah perusahaan, di seputar isu perjuangannya adalah orang yang mendapatkan kemampuan untuk menginspirasi. Dan dalam melakukannya, mereka mendapatkan daya untuk menggerakkan orang-orang. Mengenali MENGAPA dari sebuah perusahaan atau organisasi atau memahami MENGAPA dari suatu gerakan sosial selalu dimulai dari satu hal: diri kita.

Saya Orang Gagal

Ada tiga bulan yang tertera untuk selamanya dalam ingatan saya—September sampai Desember 2005. Inilah saat ketika saya mencapai titik terendah dalam hidup.

Saya memulai bisnis saya di bulan Februari 2002 dan itu terasa sangat menyenangkan. Saya penuh semangat. Sejak usia dini, saya bertujuan memulai bisnis sendiri. Itu adalah Impian

Amerika, dan saya sedang menjalaninya. Seluruh harga diri saya dilandaskan pada kenyataan bahwa saya telah melakukannya, saya telah mencebur, dan rasanya sungguh luar biasa. Kalau saja orang bertanya apa yang saya lakukan, saya akan berdiri seperti George Reeves dari seri TV *Superman* lama. Saya akan berkacak pinggang, membusungkan dada, berdiri sedikit miring ke belakang dan dengan kepala diangkat tinggi-tinggi, saya akan berdeklarasi, "Saya wirausahawan." Apa yang saya lakukan adalah cara untuk merumuskan diri sendiri, dan itu rasanya sangat bagus. Saya bukan seperti Superman, sayalah Superman."

Seperti yang diketahui oleh setiap orang yang memulai bisnis, hal itu adalah lomba yang sangat menyenangkan. Ada angka statistik yang menggelantung di atas kepala kita—lebih dari 90 persen bisnis-baru mengalami kegagalan dalam tiga tahun pertama. Bagi setiap orang yang memiliki semangat bersaing di dalam dirinya, terutama seseorang yang merumuskan dirinya sebagai wirausahawan (berkacak pinggang, dada dibusungkan, dan berdiri sedikit miring ke belakang), kemungkinan gagal ini tidak menakutkan, tetapi justru memperbesar semangat. Kebodohan untuk berpikir bahwa kita adalah bagian dari sedikit orang yang berhasil melewati tiga tahun dan menantang kemungkinan yang ditunjukkan oleh statistik, adalah bagian yang menjadikan wirausahawan sebagai wirausahawan, yang digerakkan oleh gairah dan benar-benar tidak rasional.

Setelah satu tahun, kami merayakan. Bisnis kami masih berjalan. Kami sedang mengalahkan statistik. Kami sedang menghidupi impian. Dua tahun berlalu. Lalu tiga tahun. Saya masih tidak tahu dengan pasti bagaimana kami melakukannya—kami

tidak pernah memberlakukan sistem dan proses dengan benar. Tetapi masa bodoh, bagaimanapun kami telah mengalahkan statistik. Saya telah mencapai tujuan saya dan hanya itu yang penting. Sekarang saya adalah anggota yang bangga dari sekelompok kecil orang yang bisa mengatakan, dengan bukti statistik, bahwa saya adalah pemilik bisnis kecil Amerika.

Tahun keempat ternyata sangat berbeda. Kehebatan dan kebanggaan dari menjadi seorang wirausahawan telah memudar. Saya tidak lagi berdiri seperti George Reeves. Ketika ditanya apa yang saya lakukan, sekarang saya menjawab "konsultan penempatan posisi dan strategi." Saya tidak terlalu bersemangat dan jelas tidak terasa seperti lomba besar lagi. Hal itu bukan lagi pengejaran tujuan yang penuh gairah, itu hanya sekadar bisnis. Dan kenyataannya, bisnis kami tidak tampak terlalu indah.

Kami tidak pernah sukses besar. Kami mendapat penghasilan yang cukup untuk hidup, tetapi tidak lebih dari itu. Kami mempunyai beberapa klien yang masuk ke dalam daftar FORTUNE 500 dan kami melakukan pekerjaan yang baik. Saya mengetahui dengan jelas apa yang kami lakukan. Dan saya bisa memberitahu kalian bagaimana kami ini berbeda—bagaimana kami melakukannya. Seperti semua orang lain di dalam gelanggang bisnis, saya berusaha meyakinkan calon klien bagaimana kami melakukannya, bagaimana kami ini lebih baik, bagaimana uniknya cara kami... dan itu sungguh merupakan kerja keras. Sebenarnya, kami berhasil mengalahkan angka statistik karena energi saya, bukan karena kecerdasan bisnis saya, tetapi saya tidak punya energi untuk mempertahankan strategi itu lebih lama lagi. Saya cukup sadar untuk mengetahui bahwa jika bis-

nis ingin bertahan, kami membutuhkan sistem dan proses yang lebih baik.

Saya kehilangan semangat. Secara intelektual, saya bisa memberitahu kalian apa yang perlu saya lakukan, hanya saja saya tidak bisa melakukannya. Pada September 2005, belum pernah saya sedekat itu dengan depresi, bahkan mungkin saya sudah berada di dalamnya. Selama hidup, saya ini adalah orang yang bahagia-dan-karenanya-beruntung, sehingga menjadi tidak bahagia adalah situasi yang cukup buruk. Tetapi, ini lebih parah lagi.

Depresi membuat saya paranoid. Saya yakin bisnis saya akan runtuh. Saya yakin saya akan diusir dari apartemen. Saya yakin setiap orang yang bekerja untuk saya tidak menyukai saya dan klien saya mengetahui bahwa saya seorang penipu. Saya pikir semua orang lebih pintar dari saya. Saya pikir semua orang lebih baik daripada saya. Sekarang saya menggunakan energi yang tersisa untuk memelihara bisnis untuk menyangga diri dan berpura-pura bahwa semuanya baik-baik saja.

Saya tahu bahwa jika menginginkan perubahan, saya perlu belajar memberlakukan lebih banyak struktur sebelum segalanya runtuh. Saya menghadiri konferensi, membaca buku, dan meminta nasihat kepada teman-teman yang sukses. Semuanya memberi nasihat yang baik, tetapi saya tidak bisa mendengarnya. Terlepas dari apa yang dikatakan kepada saya, yang bisa saya dengar hanyalah saya telah melakukan segalanya dengan keliru. Berusaha memperbaiki masalah tidaklah membuat saya merasa lebih baik, itu malah membuat saya merasa lebih buruk. Saya merasa lebih tidak berdaya. Saya mulai memiliki pikiran

putus asa, pikiran yang bagi wirausahawan adalah lebih buruk daripada bunuh diri: saya pikir saya akan mencari pekerjaan. Apa saja. Apa saja yang bisa menghentikan perasaan jatuh yang saya alami nyaris setiap hari.

Saya ingat saya mengunjungi keluarga calon ipar saya untuk merayakan hari Thanksgiving pada tahun itu. Saya duduk di sofa di ruang tengah rumah ibunya, orang-orang bicara kepada saya, tetapi saya tidak mendengar satu kata pun. Jika ditanya, saya menjawab sekenanya. Saya tidak berhasrat atau bahkan tidak lagi mempunyai kemampuan untuk berbincang. Pada saat itulah saya menyadari kebenaran. Statistik tidak bohong, saya gagal.

Sebagai lulusan antropologi dan pakar strategi di dunia pemasaran dan iklan, biasanya saya selalu ingin tahu mengapa orang-orang melakukan apa yang mereka lakukan. Di awal karier saya ingin mengetahui tentang tema-tema yang sama ini di dunia nyata—yang pada kasus saya adalah pemasaran korporasi. Di dalam industri ini ada pepatah lama bahwa 50 persen dari pemasaran itu ampuh, masalahnya, 50 persen yang mana? Saya selalu takjub bahwa ada begitu banyak perusahaan yang mau beroperasi di tingkat ketidak-pastian seperti itu. Mengapa orang mau mempertaruhkan keberhasilan dari sesuatu yang sangat mahal? Saya yakin jika ada beberapa pemasaran yang berhasil, kemungkinan saya akan bisa mengetahui sebabnya.

Semua perusahaan yang memiliki sumber daya yang setara akan memiliki akses yang setara kepada agensi yang sama, pegawai berbakat yang sama, dan media yang sama, lalu mengapa beberapa jenis pemasaran berhasil dan beberapa lainnya tidak?

Karena bekerja di sebuah agensi periklanan, saya selalu melihat hal itu. Dengan kondisi-kondisi yang relatif setara, tim yang sama bisa menciptakan kampanye iklan yang sangat sukses di satu tahun, lalu di tahun berikutnya mereka menciptakan kampanye yang sama sekali tidak berhasil. Alih-alih berfokus pada apa yang tidak berhasil, saya memilih berfokus pada apa yang berhasil untuk mencari tahu kesamaannya. Kabar gembiranya bagi saya, tidak banyak yang bisa saya pelajari.

Bagaimana Apple bisa begitu konsisten mengungguli pesaingnya secara berulang-ulang? Apa yang telah dilakukan dengan baik oleh Harley-Davidson sehingga mereka bisa menciptakan pengikut yang begitu setia sehingga mereka bersedia menato tubuhnya dengan logo perusahaan? Mengapa orang-orang sangat mencintai Southwest Airlines—mereka tidak seistimewa itu, kan? Dalam upaya mengetahui mengapa semua ini bisa berhasil, saya mengembangkan sebuah konsep sederhana yang saya sebut Lingkaran Emas. Tetapi teori kecil saya itu tetap terkubur di dalam arsip komputer. Itu hanyalah sebuah proyek kecil kesayangan saya yang tidak memiliki penerapan nyata, hanya sesuatu yang saya anggap menarik.

Baru berbulan-bulan kemudian, di sebuah acara, saya bertemu seorang perempuan yang berminat pada sudut pandang saya pada pemasaran. Victoria Duffy Hopper dibesarkan di keluarga yang akademis dan juga selalu sangat takjub pada perilaku manusia. Dia adalah orang pertama yang memberitahu saya tentang otak limbik dan neokorteks. Keingin-tahuan saya terpicu oleh apa yang dia ceritakan sehingga saya mulai membaca

tentang biologi otak, dan pada saat itulah saya mendapatkan penemuan yang sesungguhnya.

Biologi perilaku manusia dan Lingkaran Emas saling tumpang-tindih dengan sempurna. Ketika saya berusaha memahami mengapa beberapa pemasaran berhasil dan beberapa lainnya tidak, saya tersandung pada sesuatu yang ternyata jauh lebih bermakna. Saya menemukan mengapa orang-orang melakukan apa yang mereka lakukan. Baru pada saat itulah saya menyadari penyebab stres saya yang sesungguhnya. Masalahnya bukan saya tidak mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, masalahnya adalah saya telah melupakan MENGAPA saya. Saya telah mengalami apa yang sekarang saya kenal sebagai keterpisahan, dan saya perlu menemukan kembali MENGAPA saya.

Menginspirasi Orang-Orang untuk Melakukan Hal-Hal yang Menginspirasi Mereka

Henry Ford pernah berkata, "Jika Anda pikir Anda bisa atau Anda pikir Anda tidak bisa, maka Anda benar." Dia adalah seorang pria jenis-MENGAPA yang cemerlang yang mengubah cara kerja suatu industri. Seorang pria yang memiliki semua karakteristik dari seorang pemimpin yang hebat, yang mengerti pentingnya sudut pandang. Saya tidak lebih bodoh daripada ketika saya memulai bisnis, justru mungkin sebaliknya. Yang hilang dari saya adalah sudut pandang. Saya tahu apa yang sedang saya lakukan, tetapi saya telah lupa pada MENGAPA. Ada perbedaan antara lari sepenuh hati dengan mata terpejam

dan lari sepenuh hati dengan mata terbuka. Selama tiga tahun, saya telah berlari sepenuh hati sampai jantung saya berdebar tetapi dengan mata terpejam. Saya memiliki *passion* dan energi, tetapi saya tidak punya fokus dan arah. Saya perlu mengingat apa yang pernah menginspirasi *passion* saya.

Saya menjadi terobsesi dengan konsep MENGAPA. Saya seakan-akan ditelan oleh gagasan itu. Hanya itu yang saya bicarakan. Ketika melihat kembali cara saya dibesarkan, saya menemukan sebuah tema yang luar biasa. Apakah di antara teman-teman, di sekolah atau secara profesional, saya selalu optimis. Sayalah yang menginspirasi orang-orang untuk percaya bahwa mereka bisa melakukan apa pun yang mereka inginkan. Pola ini adalah MENGAPA saya. Untuk menginspirasi. Tidak jadi soal apakah saya melakukannya di dunia pemasaran atau sebagai konsultan. Tidak menjadi soal apa jenis perusahaan atau industri di mana saya bekerja. Untuk menginspirasi orang-orang melakukan hal-hal yang menginspirasi mereka, sehingga, bersama-sama, kita bisa mengubah dunia. Itulah jalan ke mana saya sekarang mengabdikan seluruh hidup dan pekerjaan saya. Henry Ford akan bangga pada saya. Setelah berbulan-bulan berpikir bahwa saya tidak bisa, sekarang saya tahu bahwa saya bisa.

Saya menjadikan diri saya sebagai kelinci percobaan konsep saya. Jika penyebab saya mencapai titik terendah dalam hidup adalah karena Lingkaran Emas saya tidak seimbang, maka saya perlu menyeimbangkannya kembali. Jika memang penting untuk memulai dengan MENGAPA, maka saya akan memulai dengan MENGAPA dalam segala sesuatu yang saya

lakukan. Tidak satu pun konsep di dalam buku ini yang belum saya praktikkan. Saya berdiri di hulu megafon saya dan bicara tentang MENGAPA saya kepada semua orang yang mau mendengarkan. Para pelopor yang mendengar isu perjuangan saya memandang saya sebagai sebuah alat di persenjataan mereka untuk mencapai MENGAPA mereka sendiri. Dan mereka memperkenalkan saya kepada orang-orang lain yang menurut mereka akan bisa saya inspirasi. Dan dengan begitu, Hukum Penyebaran mulai menjalankan tugasnya.

Meski Lingkaran Emas dan konsep tentang MENGAPA berhasil untuk saya, saya ingin menunjukkannya kepada orang-orang lain. Saya harus membuat keputusan: apakah saya akan mematenkannya, melindunginya, dan menggunakannya untuk menghasilkan banyak uang, atau saya akan membagikannya dengan gratis? Keputusan ini akan menjadi Tes Seledri pertama saya. MENGAPA saya adalah untuk menginspirasi orang-orang melakukan hal-hal yang menginspirasi mereka, dan jika saya ingin menjadi autentik terhadap isu perjuangan itu, maka hanya ada satu keputusan yang perlu dibuat—membagikannya, membicarakannya. Tidak akan ada saus rahasia atau resep khusus yang hanya diketahui oleh saya. Visinya adalah membuat setiap orang dan setiap organisasi mengetahui MENGAPA masing-masing dan menggunakannya untuk kebaikan dari semua yang mereka lakukan. Jadi, itulah yang sekarang saya lakukan, dan saya sepenuhnya mengandalkan konsep MENGAPA dan pola yang muncul secara alami, yang merupakan Lingkaran Emas, untuk membantu saya tiba di sana.

Eksperimen itu mulai bekerja. Sebelum memulai dengan MENGAPA, selama hidup saya hanya satu kali diundang untuk menjadi pembicara. Sekarang saya mendapat tiga sampai empat puluh undangan per tahun, untuk segala macam hadirin, di seluruh dunia, untuk bicara tentang Lingkaran Emas. Saya bicara kepada wirausahawan, korporasi besar, organisasi nirlaba, di politik dan pemerintah. Saya bicara di Pentagon kepada para kepala staf dan sekretaris Angkatan Udara. Sebelum Lingkaran Emas, saya tidak mengenal seorang pun di kemiliteran. Sebelum memulai dengan MENGAPA, saya belum pernah muncul di televisi; kurang dari dua tahun, saya mulai mendapat undangan yang teratur untuk muncul di MSNBC. Saya telah bekerja bersama anggota Kongres, padahal saya belum pernah melakukan pekerjaan pemerintahan dan politik sebelum saya memulai dengan MENGAPA.

Saya masih orang yang sama. Saya mengetahui hal-hal yang sama yang saya lakukan sebelumnya. Satu-satunya perbedaan adalah, sekarang saya memulai dengan MENGAPA. Seperti Gordon Bethune yang mengubah Continental dengan orang yang sama dan sarana yang sama, saya bisa mengubah segalanya dengan hal-hal yang telah saya ketahui dan lakukan.

Saya tidak memiliki koneksi yang lebih baik dibandingkan semua orang lain. Saya tidak memiliki etika kerja yang lebih baik. Saya tidak kuliah di kampus Ivy League dan nilai saya di sekolah tinggi hanyalah rata-rata. Bagian yang paling lucu adalah, saya masih tidak tahu bagaimana caranya membangun sebuah bisnis. Satu-satunya hal yang saya lakukan yang tidak dilakukan oleh sebagian besar orang lain adalah saya memulai dengan MENGAPA.

14

PERSAINGAN BARU

Bila Kita Mengikuti MENGAPA Kita, Orang Lain Akan Mengikuti Kita

"DOR!" Pistol meletup dan lomba dimulai. Para pelari berlari di lapangan. Hujan telah turun di hari sebelumnya dan tanah masih basah. Cuaca sejuk. Itu adalah hari yang sempurna untuk berlari. Para pelari segera membentuk gerombolan. Seperti segerombolan ikan mereka menyatu. Mereka bergerak sebagai kesatuan. Gerombolan ini menetapkan kecepatan untuk memaksimalkan tenaganya di seluruh lomba. Seperti pada setiap lomba, dalam waktu singkat, yang paling kuatlah yang mulai lebih maju dan yang lebih lemah mulai tertinggal. Tetapi tidak demikian dengan Ben Comen. Ben tertinggal begitu pistol diletupkan. Ben bukanlah pelari tercepat di timnya. Malah sebenarnya, dia yang paling lambat. Dia tidak pernah memenangkan satu lomba pun ketika berada di tim lari lintas alam Hanna High School. Ben menderita serebral palsi.

Serebral palsi, suatu kondisi yang sering kali disebabkan oleh komplikasi di saat lahir, memengaruhi gerakan dan keseimbangan seseorang. Masalah-masalah fisik akan terjadi se-

panjang hidup. Bentuk tulang punggung yang berubah menciptakan postur tubuh yang seakan-akan memuntir. Otot-otot sering kali menciut dan refleks motorik sangat lambat. Kekakuan otot dan sendi juga memengaruhi keseimbangan. Penderitanya sering kali memiliki cara berjalan yang tidak stabil, lutut-lutut mereka saling bersinggungan dan kaki mereka diseret. Bagi orang luar, mereka tampak canggung. Atau bahkan rusak.

Gerombolan pelari semakin jauh di depan sementara Ben semakin tertinggal. Dia terpeleset di rumput yang basah dan terjerembab ke tanah yang lunak. Perlahan-lahan dia bangun dan melanjutkan. Dia terjatuh lagi. Kali ini menyakitkan. Dia bangun lagi dan terus berlari. Ben tidak mau menyerah. Sekarang gerombolan pelari sudah tidak tampak dan Ben lari seorang diri. Semuanya hening. Dia dapat mendengar napas beratnya sendiri. Dia merasa kesepian. Dia tersandung kakinya sendiri lagi, dan dia terjatuh lagi. Terlepas dari kekuatan mentalnya, wajahnya tidak bisa menyembunyikan nyeri dan frustrasi. Dia menyeringai di saat menggunakan seluruh tenaganya untuk bangun dan melanjutkan lari. Bagi Ben, ini adalah bagian dari rutinitas. Semua orang lain menyelesaikan lomba dalam sekitar 25 menit. Ben biasanya membutuhkan lebih dari 45 menit.

Ketika akhirnya melintasi garis akhir, Ben kesakitan dan kelelahan. Diperlukan setiap jengkal kekuatannya untuk menyelesaikan lomba. Tubuhnya lebam dan berdarah. Dia dilumuri lumpur. Ben tentu menginspirasi kita. Tetapi ini bukan kisah tentang "ketika segalanya menjadi sulit, yang kuatlah yang te-

rus maju." Ini bukan kisah tentang "ketika Anda jatuh, bangunlah." Keduanya memang pelajaran yang bagus untuk dipelajari, tetapi kita tidak membutuhkan Ben Comen untuk mengajarkan pelajaran itu kepada kita. Ada lusinan orang lain yang bisa kita lihat untuk mendapat pelajaran itu, misalnya seorang atlet Olimpiade yang menderita cedera hanya beberapa bulan sebelum pertandingan, lalu kembali berlomba dan menang. Pelajaran dari Ben jauh lebih dalam.

Sesuatu yang menakjubkan terjadi setelah 25 menit. Ketika semua pelari telah menyelesaikan lomba, mereka kembali untuk berlari bersama Ben. Ben adalah satu-satunya pelari yang, ketika dia jatuh, seseorang akan membantunya bangkit. Ben adalah satu-satunya pelari yang, ketika selesai, ada seratus orang yang berlari di belakangnya.

Apa yang diajarkan oleh Ben kepada kita adalah sesuatu yang istimewa. Ketika kita bersaing melawan semua orang lain, tidak ada orang yang ingin menolong kita. Tetapi ketika kita bersaing melawan diri sendiri, semua orang ingin menolong. Para atlet Olimpiade tidak saling menolong. Mereka adalah pesaing. Ben memulai setiap lomba dengan perasaan yang sangat jelas tentang MENGAPA dia berlari. Dia ada di sana bukan untuk mengalahkan siapa pun, kecuali dirinya sendiri. Ben tidak pernah kehilangan niat itu. Pemahamannya tentang MENGAPA dia berlari memberinya kekuatan untuk terus maju. Untuk terus memaksa diri. Untuk terus bangkit. Untuk terus maju. Dan melakukannya berulang-ulang. Dan, setiap hari dia berlari, satu-satunya waktu yang ingin dia kalahkan adalah waktunya sendiri.

Sekarang pikirkan bagaimana kita melakukan bisnis. Kita selalu bersaing melawan orang lain. Kita selalu berusaha menjadi lebih baik dari orang lain. Kualitas yang lebih baik. Lebih banyak fitur. Layanan yang lebih baik. Kita selalu membandingkan diri dengan orang lain. Dan tidak ada seorang pun ingin menolong kita. Bagaimana jika setiap hari kita muncul untuk bekerja hanya untuk menjadi lebih baik daripada diri kita sendiri? Bagaimana jika tujuannya adalah minggu ini berbuat lebih baik daripada minggu sebelumnya? Untuk membuat bulan ini lebih baik daripada bulan sebelumnya? Bukan untuk alasan yang lain selain karena kita ingin meninggalkan organisasi dalam keadaan yang lebih baik daripada ketika kita mendirikannya?

Semua organisasi dimulai dengan MENGAPA, tetapi hanya organisasi-organisasi hebatlah yang memelihara kejelasan MENGAPA mereka dari tahun ke tahun. Organisasi yang lupa MENGAPA mereka didirikan akan muncul setiap hari untuk berlomba mengungguli orang lain, alih-alih mengungguli diri sendiri. Bagi mereka yang kehilangan pandangan terhadap MENGAPA mereka ketika berlari di lomba, yang mereka kejar adalah medali atau untuk mengalahkan orang lain.

Bagaimana jika di lain waktu seseorang bertanya, "Siapa pesaing Anda?" kita menjawab, "Tidak tahu." Bagaimana jika di lain waktu seseorang mendesak, "Apa yang membuat Anda lebih baik daripada pesaing Anda?" kita menjawab, "Dalam segala hal, kami tidak lebih baik daripada mereka." Dan bagaimana jika di lain waktu seseorang bertanya, "Kalau begitu mengapa saya harus berbisnis dengan Anda?" kita menjawab

dengan percaya diri, "Karena pekerjaan yang kami lakukan sekarang ini lebih baik daripada pekerjaan yang kami lakukan enam bulan yang lalu. Dan pekerjaan yang akan kami lakukan enam bulan mendatang akan lebih baik daripada pekerjaan yang kami lakukan hari ini. Karena setiap hari kami bangun dengan mengetahui MENGAPA kami berangkat kerja. Kami berangkat kerja untuk menginspirasi orang-orang agar melakukan hal-hal yang menginspirasi mereka. Apakah kami lebih baik daripada pesaing kami? Jika Anda percaya pada apa yang kami percayai dan Anda percaya bahwa hal-hal yang kami lakukan dapat menolong Anda, maka kami lebih baik. Jika Anda tidak percaya pada apa yang kami percayai dan Anda tidak percaya bahwa hal-hal yang kami lakukan bisa menolong Anda, maka kami tidak lebih baik. Tujuan kami adalah menemukan pelanggan yang percaya pada apa yang kami percayai dan bekerja bersama sehingga kita semua bisa sukses. Kami mencari orang-orang yang mau bahu-membahu bersama kami dalam mengejar tujuan yang sama. Kami tidak berminat untuk duduk saling berhadapan di depan meja untuk merundingkan kesepakatan yang lebih manis. Dan inilah hal-hal yang kami lakukan untuk memajukan isu perjuangan kami..." Lalu dilanjutkan dengan rincian dari BAGAIMANA dan APA yang kita lakukan. Tetapi kali ini, semua dimulai dengan MENGAPA.

Bayangkan apabila setiap organisasi dimulai dengan MENGAPA. Keputusan-keputusan akan lebih sederhana. Kesetiaan akan lebih besar. Kepercayaan akan menjadi mata uang bersama. Jika para pemimpin kita patuh untuk memulai dengan MENGAPA, optimisme akan berjaya dan inovasi akan

tumbuh subur. Seperti yang digambarkan oleh buku ini, hal ini sudah terjadi sebelumnya sehingga menjadi standar. Terlepas dari ukuran organisasi, terlepas dari jenis industri, terlepas dari produk atau jasa, jika kita semua bertanggung jawab untuk memulai dengan MENGAPA dan menginspirasi orang lain untuk melakukan yang sama, maka, bersama-sama, kita bisa mengubah dunia.

Dan itu sangat menginspirasi.

• • •

Jika buku ini menginspirasi Anda, tolong sampaikan kepada orang lain yang ingin Anda beri inspirasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Di dunia ini tidak ada yang lebih menggembirakan dan membahagiakan saya daripada bangun setiap hari dengan rasa MENGAPA yang jelas—untuk menginspirasi orang-orang melakukan hal-hal yang mengilhami mereka. Ini hal yang sederhana untuk dilakukan ketika saya dikitari oleh begitu banyak orang yang menakjubkan untuk menginspirasi saya.

Ada begitu banyak orang yang percaya pada saya dan membantu saya selama bertahun-tahun. Saya ingin berterima kasih kepada orang-orang yang telah membantu saya membangun sebagian megafon saya dengan buku ini. Amy Hertz adalah orang pertama yang memaksa saya untuk menulisnya dan memperkenalkan saya dengan agen hebat saya, Richard Pine. Richard percaya pada melakukan hal-hal yang baik di dunia dan berniat menjadikan orang-orang yang memiliki pesan yang positif sebagai pengarang. Kesabaran dan nasihatnya sangat berharga. Kepada Russ Edelman, pria sangat baik yang memperkenalkan saya kepada editornya, Jeffrey Krames, yang pada gilirannya, berani memasang taruhan untuk saya dan memperbolehkan saya mendesaknya untuk melakukan segalanya dengan cara yang berbeda. Kepada Adrian Zackheim, yang

bersedia menantang kebiasaan dan memimpin evolusi industri penerbitan.

Terima kasih kepada Mark Rubin, yang melihat warna-warna yang bisa saya lihat dan yang ruang bawah tanah rumahnya saya gunakan untuk mulai menulis, kepada Tom dan Alicia Rypma, yang rumahnya masih terus saya gunakan untuk menulis, dan kepada Delta Airlines, yang telah begitu baik pada saya selagi saya banyak menulis di ketinggian 35.000 kaki. Kepada Julia Hurley, yang memastikan segala sesuatunya benar. Kepada seluruh tim di Portfolio, yang telah bekerja begitu keras untuk mewujudkan buku ini. Dan, yang terpenting, kepada Laurie Flynn, yang dengan begitu bergairah mengabdikan dirinya (dan keluarganya) untuk membantu saya menceritakan kisah ini.

Saya telah mendapat kehormatan besar untuk bertemu dengan beberapa orang istimewa yang telah menginspirasi saya dengan cara yang sulit diukur. Ron Bruder telah mengubah cara saya memandang dunia. Brigadir Jenderal Lori Robinson telah menunjukkan seperti apakah kerendahan hati dari kepemimpinan yang hebat. Kim Harrison, yang menghidupi MENGAPA-nya—untuk menghargai semua hal yang baik di sekitarnya—dan bekerja tanpa lelah untuk mewujudkannya, bahwa gagasan dan orang yang baik akan dihargai. Dia mengajari saya seperti apakah bentuk dan rasa dari kemitraan yang sejati. Dan kepada orang-orang yang telah membagikan apa yang mereka ketahui untuk menghidupkan MENGAPA, saya sungguh bersyukur untuk waktu dan energi Anda: Colleen Barrett, Gordon Bethune, Ben Comen, Randy Fowler, Christina

Harbridge, Dwayne Honoré, Howard Jeruchimowitz, Guy Kawasaki, Howard Putnam, James Tobin, Acacia Salatti, Jeff Sumpter, Col. "Cruiser" Wilsbach, dan Steve Wozniak.

Jauh sebelum adanya gagasan akan sebuah buku, ada banyak orang dan pelopor yang ingin belajar tentang MENGAPA dan menggunakan Lingkaran Emas untuk membantu membangun organisasi mereka. Kelompok yang berpikiran maju ini bersedia merangkul gagasan yang baru dan sangat penting dalam membantu saya menemukan banyak perincian dan nuansa konsep ini. Terima kasih kepada Geoffrey Dzikowski, Jenn Podmore, Paul Guy, Kal Shah, Victor DeOliveria, Ben Rosner, Christopher Bates, Victor Chan, Ken Tabachnick, Richard Baltimore, Rick Zimmerman, Russ Natoce, Missy Shorey, Morris Stemp, Gabe Solomon, Eddie Esses, dan Elizabeth Hare, yang telah melihat nilai MENGAPA dalam membangun organisasi yang paling berharga dari segalanya—keluarganya. Terima kasih kepada Fran Biderman-Gross, yang bukan saja pelopor, tetapi juga yang mau keluar dari jalannya untuk merangkul MENGAPA-nya dalam semua aspek hidupnya dan juga mendorong orang lain untuk mengenali MENGAPA mereka. Terima kasih kepada anggota Kongres Stephanie Herseth Sandlin, Paul Hodes, dan Allyson Schwartz, yang telah memberi begitu banyak kepada saya dan terus memberi kepada orang lain dengan penuh *passion*.

Selama bertahun-tahun ada orang-orang yang memberi saya rehat dan membantu memajukan isu perjuangan saya. Terima kasih kepada Trudi Baldwin, direktur Graduate Program in Strategic Communications di Columbia University (sebu-

ah program yang sangat bagus), Jim Berrien yang memercayai saya, Jack Daly si tak bisa lelah yang mengajari saya, Piers Fawkes, Denis Glennon, yang mendorong saya, Kevin Goetz, Tony Gomes, Paul Gumbinner, yang telah menyajikan karier yang hebat kepada saya, Kenneth Hein, Peter Intermaggio, yang mengajari saya mengandalkan diri, Pamela Moffat, Rick Sapio, yang terus melakukan hal-hal yang baik untuk saya, Alana Winter dan Matt Weiss, yang meminta saya membagi pikiran saya kepada hadirin, dan Diederik Werdmolder yang memercayai saya sejak awal.

Saya bersyukur untuk semua orang pintar yang telah saya temui di Angkatan Udara Amerika Serikat yang bersiteguh mencoba sesuatu yang lain. Mereka adalah wujud-fisik MENGAPA-nya USAF: menemukan dan memberikan cara-cara yang lebih baik dalam melakukan segalanya. Kepada Mayor Jenderal Erwin Lessel (yang pertama kali memperkenalkan saya kepada organisasi), Mayor Jenderal William Chambers, Brigadir Jenderal Walter Givhan, Brigadir Jenderal Dash Jamieson (yang tidak pernah berhenti percaya), Mayor Jenderal Darren McDew, Brigadir Jenderal (Sel) Martin Neubauer (yang mengetahui lebih banyak daripada yang akan pernah saya tahu), Christy Nolta, Brigadir Jenderal Janet Therianos dan Letnan Kolonel Dede Halfhill (Anda berutang pada saya, DeDe).

Saya sangat bersyukur untuk semua orang cemerlang dan perbincangan tanpa disengaja yang telah menginspirasi begitu banyak gagasan yang kemudian menjadi Lingkaran Emas dan semua bagiannya. Terima kasih kepada Kendra Coppey, yang telah membantu saya keluar dari lubang di akhir tahun 2005

dan kepada Mark Levy yang menunjukkan saya arah yang benar. Terima kasih kepada Peter Whybrow yang melihat sebuah masalah di Amerika dan membantu saya memahami ilmu persarafan dari semuanya. Kirt Gunn, yang benak pendongengnya menginspirasi soal keterpisahan. Setiap perbicangan dengan Brian Collins menerangi sesuatu yang baru. Terima kasih kepada Jorelle Laakso, yang mengajari saya meraih hal-hal yang saya percayai. Kepada William Ury, yang menunjukkan saya jalan untuk ditapaki, dan Letnan Jenderal David Deptula, yang mungkin adalah orang tercerdas yang saya kenal dan memberi saya sudut pandang baru untuk menyelesaikan masalah-masalah yang sangat rumit.

Pemahaman saya tentang MENGAPA akan tidak lengkap tanpa perbincangan, bantuan, dan dukungan dari Nic Askew, Richard Baltimore, Christopher Bennett, Christine Betts, Ariane de Bonvoisin, Scott Bornstein, Tony Conza, Vimal Duggal, Douglas Fiersetin, Nathan Frankel, JiNan Glasgow, Cameron Herold, John Hittler, Maurice Kaspy, Peter Laughter, Kevin Langley, Niki Lemon, Seth Lloyd, Bruce Lowe, Cory Luker, Karl and Agi Mallory, Peter Martins, Brad Meltzer, Nell Merlino, Ally Miller, Jeff Morgan, Alan Remer, Pamela dan Nick Roditi, Ellen Rohr, Lance Platt, Jeff Rothstein, Brian Scudamore, Andy Siegel, John Stepleton, Rudy Vidal, Gathering of Titans angkatan 2007 dan 2008, dan satu-satunya Ball of Mystery.

Kepada mendiang kakek saya, Imre Klaber, yang menunjukkan kepada saya bahwa akan lebih menyenangkan untuk sedikit eksentrik daripada menjadi sangat normal. Kepada

orangtua saya, Steve dan Susan Sinek, yang selalu mendorong saya mengikuti nada genderang saya sendiri. Dan kepada Sara, adik saya yang sangat luar biasa, yang menghargai bahwa saya menempatkan kepala di awan tetapi memastikan kaki saya menjejak bumi.

Ada beberapa buku dan pengarang yang selama bertahun-tahun telah menginspirasi saya, memicu gagasan, dan menawarkan sudut pandang baru: karya-karya Ken Blanchard, Tom Friedman, dan Seth Godin, *The Starfish and the Spider* oleh Ori Brafman dan Rod Beckstrom, *First, Break All the Rules* oleh Marcus Buckingham, *Good to Great* oleh Jim Collins, *The 7 Habits of Highly Effective People* oleh Stephen Covey, *The 4-Hour Workweek* oleh Tim Ferriss, *Never Eat Alone* oleh Keith Ferrazzi, *E-Myth* oleh Michael Gerber, *The Tipping Point* dan *Outliers* oleh Malcolm Gladwell, *Chaos* oleh James Gleick, *Emotional Intelligence* oleh Daniel Goleman, *Made to Stick* oleh Chip dan Dan Heath, *Who Moved My Cheese?* oleh Spencer Johnson, M.D., *The Monk and the Riddle* oleh Randy Komisar, *The Five Dysfunctions of a Team* oleh Patrick Lencioni, *Freakanomics* oleh Steven D. Levitt dan Stephen J. Dubner, *FISH!* oleh Stephen Lundin, Harry Paul, John Christensen, dan Ken Blanchard, *The Naked Brain* oleh Richard Restack, *Authentic Happiness* oleh Martin Seligman, *The Wisdom of Crowds* oleh James Surowiecki, *The Black Swan* oleh Nicholas Taleb, *American Mania* oleh Peter Whybrow, M.D., dan satu buku terpenting yang harus dibaca oleh setiap orang, buku yang mengajari kita bahwa kita tidak dapat mengendalikan si-

tuasi di sekitar kita, yang bisa kita kendalikan hanyalah sikap kita—*Man's Search for Meaning* oleh Viktor Frankel.

Secara khusus saya ingin berterima kasih kepada orang-orang yang telah bergabung dengan isu perjuangan ini dan aktif menginspirasi orang-orang di sekitar Anda. Saya bersyukur untuk semua surat-elektronik dan surat yang Anda kirim, saya menyimpan semuanya untuk mengingatkan bahwa diperlukan banyak orang, yang berdiri bahu-membahu, untuk mendapatkan dampak yang nyata.

Dan akhirnya, kepada semua orang yang membaca buku ini dan meneruskannya kepada seseorang yang Anda yakini akan terinspirasi, terima kasih. Saya tahu bahwa jika cukup banyak dari kita yang belajar tentang eksistensi dari MENGAPA dan bekerja keras untuk memulai segala sesuatu yang kita lakukan dengan MENGAPA, maka kita bisa dan akan mengubah dunia.

CATATAN

Bab 1: Berasumsi bahwa Kita Tahu

19 *Di Amerika Serikat, seorang pekerja perakitan akan mengambil palu karet dan mengetuk tepian pintu untuk memastikan pintu terpasang dengan tepat:* Norman Bodek, "What is Muda?" *Manufacturing Engineering*, Juli 2006, http://www.sme.org/cgi-bin/find-articles.pl?&ME06ART40&ME&2006 0709&SME.

Bab 2: Hadiah dan Hukuman

25 *Pada tahun 2007, saham Toyota telah meningkat sampai 16,3 persen:* Tom Krisher, "GM, Toyota in virtual tie on 2007 sales," *USA Today*, 23 Januari 2008, http://www.usatoday.com/money/topstories/2008-01-23-434472425_x.htm.

26 *Pada tahun 2007, GM merugi $729 per kendaraan:* Oliver Wyman's Harbour Report 2008, http://www.oliverwyman.com/content_images/OW_EN_Automotive_Press_2008_HarbourReport08.pdf.

27 *hampir 40 persen pelanggan itu tidak pernah mendapatkan harga yang lebih rendah:* Brian Grow, "The Great Rebate Runaround," BusinessWeek, 23 November 2005, http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/nov2005/nf20051123_4158_db016.htm.

31 *"Berhenti merokok adalah hal termudah yang pernah saya lakukan":* American Cancer Society Guide to Quitting Smoking, http://www.cancer.org/docroot/PED/content/PED_10_13X_Guide_for_Quitting_Smoking.asp.

34 *sebuah arloji Tag Heuer didesain "khusus untuk pegolf":* http://www.tagheuer.com/the-collection/specialists/golf-watch/index.lbl.

34 *Kampanye "Aku ingin seperti Mike"-nya Nike:* "The Allure of Gatorade," *CNN Money*, 22 November 2000, http://money.cnn.com/2000/11/21/deals/gatorade/.

35 *"Dengan inovasi besar dalam desain dan teknik":* "Introducing the Motorola RAZR V3," http://www.motorola.com/mediacenter/news/detail.jsp?globalObjectId=4485_3818_23.

36 *Kurang dari empat tahun kemudian, Zander tersingkirkan:* "Motorola's Zander out after 4 rocky years," MSNBC, 30 November 2007, http://www.msnbc.msn.com/id/22040026/.

38 *Colgate menawarkan tautan di situs web mereka:* http://www.colgate.com/app/Colgate/US/OC/Products/Toothpastes/Name.cvsp.

42 *Samsung, raksasa elektronik:* "Samsung's American Unit Settles Rebate Case," *New York Times*, 21 Oktober 2004, http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9B01E3DD113AF932A15753C1A9629C8B63.

48 *Kata Whybrow, cara perusahaan Amerika bertumbuhlah:* Peter C. Whybrow, *American Mania: When More Is Not Enough*. New York: W. W. Norton & Company, 2005.

Bab 3: Lingkaran Emas

52 *perbandingan emas—sebuah relasi matematis sederhana:* Wolfram Mathworld, "Golden Ratio," http://mathworld.wolfram.com/GoldenRatio.html. Juga http://goldennumber.net/.

54 *Tantangan John F. Kennedy untuk menempatkan manusia di bulan:* "The Decision to Go the Moon: Pidato Presiden John F. Kennedy 25 Mei 1961 di hadapan Sesi Gabungan kongres," NASA History Office, http://history.nasa.gov/moondec.html.

63 *"1000 lagu di dalam sakumu":* "Apple Presents iPod," http://www.apple.com/pr/library/2001/oct/23ipod.html.

63 *Pemutar musik multigigabit yang mudah dibawa-bawa itu sebenarnya diciptakan oleh Creative Technology Ltd.:* "The Nomad Jukebox Holds a Hefty Store of Music," *New York Times*, 1 Juni 2000, http://www.nytimes.com/2000/06/01/technology/news-watch-the-nomad-jukebox-holds-a-hefty-store-of-music.html?scp=1&sq=creative+nomad&st=nyt.

66 *Di tahun 2007 Apple bahkan mengubah namanya:* "Apple Debuts iPhone, TV Device, Drops 'Computer' From Name," Foxnews.com, 11 Januari 2007, http://www.foxnews.com/story/0,2933,242483,00.html.

Bab 4: Ini Bukan Pendapat, Ini Biologi

75 *Sekarang, Star-Belly Sneetches:* Dr. Seuss, *The Sneetches and Other Stories.* New York: Random House, 1961.

79 *U2 dan Apple cocok:* "Apple Introduces the U2 iPod," http://www.apple.com/pr/library/2004/oct/26u2ipod.html.

79 *"I'm a Mac and I'm a PC":* "Get a Mac," http://www.apple.com/getamac/ads/.

82 *Richard Restak, seorang ilmuwan neurosains yang terkenal:* Richard Restak, MD, *The Naked Brain: How the Emerging Neurosociety Is Changing How We Live, Work and Love.* New York: Harmony, 2006.

Bab 5: Kejelasan, Disiplin, dan Konsistensi

104 *mengambil apa yang Pacific Southwest lakukan di California:* "PSA: Catch Our Smile; The Story of Pacific Southwest Airlines," http://catchoursmile.com/.

104 *Hampir dalam segala hal, King dan Kelleher berbeda:* Matt Malone, "In for a Landing," Portfolio.com, August 2008, http://www.portfolio.com/executives/features/2008/07/16/Q-and-A-with-Southwest CEO-Kelleher; Joseph Guinto, "Rollin On," *Southwest Airlines Spirit*, Juni 2006, http://macy.ba.ttu.edu/Fall%2006/SWA%20Rollin%20On.pdf; Katrina Brooker, "The Chairman of the Board Looks Back," *FORTUNE*, 28 Mei 2001, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2001/05/28/303852/index.htm; "We Weren't Just Airborne Yesterday," http://www.southwest.com/about_swa/airborne.html.

105 *Di awal tahun 1970-an, hanya 15 persen pelaku perjalanan bepergian melalui udara:* Brian Lusk, manajer komunikasi pelanggan Southwest Airlines, korespondensi pribadi, Februari 2009.

107 *Howard Putnam, salah satu mantan presiden Southwest:* Howard Putnam, wawancara pribadi, Oktober 2008.

Bab 6: Munculnya Kepercayaan

122 *Di sepanjang tahun 1980-an, seperti inilah kehidupan di Continental Airlines:* Gordon Bethune, *From Worst to First: Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback.* New York: John Wiley and Sons, 1999.

123 *Pegawai yang bahagia memastikan pelanggan yang bahagia:* Kevin Freiberg dan Jackie Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success.* New York: Broadway, 1998.

126 *"Orang tidak berbohong kepada dokter dokternya sendiri":* Gordon Bethune, wawancara pribadi, Januari 2009.

135 *Biayanya sekitar 250,000 dolar:* "Shackleton Plans Record Polar Trip," *New York Times,* 30 December 1913.

135 *Sumbangan dari murid-murid sekolah Inggris digunakan untuk tim anjing:* "Ernest H. Shackleton, 1874–1922," South-Pole.com, www.south-pole.com/p0000097.htm.

135 *Hanya beberapa hari selepas Pulau South Georgia:* http://www.pbs.org/wgbh/nova/shackleton/1914/timeline.html.

135 *"seperti sebutir kacang almond di permen toffee":* Paul Ward, "Shackleton, Sir Ernest (1874–1922)," Cool Antarctica, ttp://www.coolantarctica.com/Antarctica%20fact%20file/History/Ernest%20Shackleton_Trans-Antarctic_expedition2.htm.

137 *"Dicari pria untuk perjalanan yang berbahaya":* Nova Online, http://www.pbs.org/wgbh/nova/shackleton/1914/team.html.

139 *Pada tahun 1970-an, Southwest Airlines memutuskan untuk menggunakan celana pendek:* Howard Putnam, wawancara pribadi , Oktober 2008.

143 *Langley mengumpulkan orang-orang terbaik dan terpandai di masa itu:* James Tobin, *To Conquer the Air: The Wright Brothers and the Great Race for Flight.* New York: Free Press, 2004.

144 *Langley memandang pesawat udara sebagai tiket menuju ketenaran dan kekayaan:* Tobin, wawancara pribadi, Februari 2009.

145 *"Wilbur dan Orville adalah ilmuwan sejati":* Tobin, wawancara pribadi, Februari 2009.

147 *Dia menganggap kekalahan itu memalukan:* Tobin, *To Conquer the Air.*

151 *Southwest Airlines tersohor karena* memelopori *pergantian-sepuluh-menit:* Paul Burnham Finney, "Loading an Airliner is Rocket Science," *New York Times,* 14 November 2006, http://travel2.nytimes.com/2006/11/14/business/14boarding.html?pagewanted=print.

154 *"Orang-orang di kantor Barings di London":* Nick Leeson dan Edward Whitley. Rogue Trader, *How I Brought Down Barings Bank and Shook the Financial World.* New York: Little, Brown and Company, 1996.

159 *Southwest tidak akan menoleransi pelanggan yang melecehkan stafnya:* Freiberg dan Freiberg, *Nuts!*

160 *John Jumper, seorang Jenderal bintang satu adalah pilot F-15 pilot yang berpengalaman:* Jenderal Lori Robinson, wawancara pribadi, Oktober 2008.

163 *dia bertugas sebagai kepala staf Angkatan Udara Amerika Serikat dari tahun 2001 sampai 2005:* http://www.af.mil/bios/bio.asp?bioID=5986.

163 *Sekarang ia sendiri adalah brigadir jenderal di Angkatan Udara:* http://www.af.mil/bios/bio.asp?bioID=10439.

Bab 7: Bagaimana *Tipping Point* Bekerja

175 *Pada tahun 2000, Malcolm Gladwell menciptakan* tipping point *sendiri:* Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference.* New York: Back Bay Books, 2002.

175 *Everett M. Rogers adalah orang pertama yang secara resmi menjelaskan bagaimana inovasi menyebar di masyarakat:* Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations.* New York: Free Press, 2003.

175 *Geoffrey Moore mengembangkan gagasan Rogers untuk menerapkan prinsip itu ke pemasaran produk teknologi tinggi:* Geoffrey A. Moore, *Crossing the Chasm.* New York: Collins, 2002.

185 *Pada tahun 1997, TiVo mengebut memasuki pasar dengan sebuah piranti yang sangat baru:* John Markoff, "Netscape Pioneer to Invest in Smart VCR," *New York Times*, November 9, 1998, http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9F0DE0D6133EF93AA35752C1A96E958260.

187 *Akhirnya TiVo kandas tahun 1999:* http://www.tivo.com/abouttivo/aboutushome/index.html.

187 *TiVo menjual sekitar 48000 unit di tahun pertama:* Roy Furchgott, "Don't People Want to Control Their TV's?" *New York Times*, 24 Agustus 2000, http://www.nytimes.com/2000/08/24/technology/don-t-people-want-to-control-their-tv-s.html.

187 *"More U.S. Homes Have Outhouses than TiVos":* Bradley Johnson, "Analysts Mull Future Potential of PVR Ad-Zapping Technology," *Advertising Age*, 4 November 2002, http://people.ischool.berkeley.edu/~hal/Courses/StratTech09/Lectures/Networks/Articles/tivo-losing-money.html.

194 *"Ada dua jenis hukum":* Martin Luther King Jr., "Letter from a Birmingham Jail," http://www.thekingcenter.org/prog/non/Letter.pdf.

Bab 8: Memulai dengan MENGAPA, tetapi Mengetahui BAGAIMANA Caranya

200 *Steve Ballmer, pria yang menggantikan Bill Gates sebagai CEO Microsoft:* "Steve Ballmer Going Crazy," 31 Maret 2006, http://www.youtube.com/watch?v=wvsboPUjrGc.

202 *Bill and Melinda Gates Foundation:* http://www.gatesfoundation.org/Pages/home.aspx.

203 *Dibesarkan di Ohio, enam puluh mil dari Dayton, Neil Armstrong tumbuh:* Nick Greene, "Neil Armstrong Biography: First Man of the Moon," About.com, http://space.about.com/od/astronautbiographies/a/neilarmstrong.htm.

208 *Ralph Abernathy menyumbang sesuatu yang lain kepada gerakan:* "Abernathy, Ralph David (1926–1990)," Martin Luther King, Jr., Research and Education Institute, http://mlk-kpp01.stan-

ford.edu/index.php/kingpapers/article/abernathy_ralph_david_1926_1990/.

211 *pesimis biasanya benar:* Thomas Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of the 21st Century.* New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005.

212 *"Kalau bukan karena kakak saya":* Bob Thomas, *Building a Company: Roy O. Disney and the Creation of an Entertainment Empire.* New York: Disney Editions, 1998.

215 *Herb Kelleher bisa menjadi personifikasi dan mengkotbahkan isu kebebasan:* Kevin Freiberg dan Jackie Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success.* New York: Broadway, 1998.

215 *Steve Wozniak-lah insinyur yang membuat Apple bekerja:* Steve Wozniak, wawancara pribadi, November 2008.

216 *Bill Gates dan Paul Allen satu SMA di Seattle:* Randy Alfred, "April 4, 1975: Bill Gates, Paul Allen Form a Little Partnership," *Wired,* 4 April 1975, http://www.wired.com/science/discoveries/news/2008/04/dayintech_0404.

220 *Oprah Winfrey pernah membagikan mobil gratis:* Ann Oldenburg, "7M car giveaway stuns TV audience," *USA Today,* September 13, 2004, http://www.usatoday.com/life/people/2004-09-13-oprah-cars_x.htm.

229 *Education for Employment Foundation:* http://www.efefoundation.org/homepage.html; Lisa Takeuchi Cullen, "Gainful Employment," *Time,* 20 September 2007, http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1663851,00.html; Ron Bruder, wawancara pribadi, Februari 2009.

Bab 10: Komunikasi Bukanlah Soal Bicara, Tapi Soal Mendengarkan

241 *pidato tersohornya* "I Have a Dream": "I Have a Dream—Diberikan pada demonstasi di Washington, 28 Agustus 1963. Washington, D.C.," MLK Online, http://www.mlkonline.net/dream.html.

242 *bendera Amerika di lengan kanan seorang serdadu?:* Brendan I. Koerner, "Soldiers and Their Backward Flags," *Slate*, March 18, 2003, http://www.slate.com/id/2080338/.

243 *"Jangan biarkan orang mengatakan kepada kalian bahwa hari-hari terbaik Amerika telah berlalu":* Pidato kenegaraan presiden Ronald Reagan di hadapan Sesi Gabungan Kongres 26 Januari 1982, http://www.c-span.org/executive/transcript.asp?cat=current_event&code=bush_admin&year=1982.

245 *"Terutama, ini mengatakan bahwa saya orang Amerika":* Randy Fowler, manajer umum agen Harley-Davidson di California, wawancara pribadi, Januari 2009.

249 *Pada tahun 2003 dan 2004, Apple menyelenggarakan promosi untuk iTunes bersama Pepsi:* http://www.apple208m/pr/library/2003/oct/16pepsi.html.

257 *Volkswagen memperkenalkan model mobil mewahnya seharga 70.000 dolar:* "2006 Volkswagen Phaeton Review," Edmonds.com., http://www.edmunds.com/volkswagen/phaeton/2006/review.html; "VW analyses Phaeton failure, reveals new details about next-gen model," MotorAuthority.com, 18 Februari 2008, http://www.motorauthority.com/vw-analyses-phaeton-failure-reveals-new-details-about-next-gen-model.html.

Bab 11: Ketika MENGAPA Menjadi Kabur

262 *"yang banyak yang terjadi sekarang ini benar-benar membuat saya sedih":* Sam Walton dan John Huey, *Sam Walton: Made in America; My Story.* New York: Bantam, 1992.

263 *ada 27,7 juta bisnis yang terdaftar di Amerika Serikat:* U.S. Small Business Administration, Office of Advocacy, http://www.sba.gov/advo/stats/sbfaq.pdf.

264 *Sam Walton bahkan tidak menciptakan cara yang lebih baik dalam melakukan segalanya dibandingkan orang lain:* Bob Ortega, *In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and How Wal-Mart Is Devouring the World.* New York: Kogan Page, 1999.

265 *Bagi Sam Walton, ada sesuatu yang lain:* Walton dan Huey, *Sam Walton.*

265 *"Kita semua bekerja bersama; itu rahasianya":* http://walmartstores.com/CommunityGiving/8508.aspx.

266 *Perusahaan yang dulu terkenal karena caranya memperlakukan pegawai dan pelanggan initelah diwabahi skandal selama hampir satu dekade:* "Wal-Mart Wage and Hour Settlement," Wal-Mart Watch, http://action.walmartwatch.com/page/-/Wal-Mart%20Wage%20and%20Hour%20Settlement.pdf.

266 *"Rayakan keberhasilanmu":* Gene N. Landrum, *Entrepreneurial Genius: The Power of Passion.* New York: Brendan Kelly Publishing Inc., 2004.

266 *Setiap tahunnya Wal-Mart masih menjual enam kali lebih banyak dibandingkan Target:* http://walmartstores.com/FactsNews/NewsRoom/8224.aspx; http://investors.target.com/phoenix.zhtml?c=65828&p=irol-homeProfile.

268 *Setiap tahun, sekelompok wirausahawan yang berkinerja tinggi berkumpul di Endicott House di MIT:* http://www.gatheringoftitans.com/.

Bab 12: Keterpisahan Memang Terjadi

284 *Di musim gugur tahun pertamanya di sekolah tinggi, Christina Harbridge mulai mencari pekerjaan paruh-waktu:* Christina Harbridge, wawancara pribadi, November 2008; http://christinaharbridge.com/blog/.

288 *Selama sepuluh tahun terakhir Dwayne Honoré menjalankan perusahaan konstruksi komersial:* Dwayne Honoré, wawancara pribadi, Desember 2008; http://www.dhonore.com/explore.cfm/ourcompany/owner/.

291 *Meski Gates menyerahkan perannya sebagai CEO:* "Gates exits Microsoft to focus on charity work," MSNBC News Services, 27 Juni 2008, http://www.msnbc.msn.com/id/25408326/.

292 *"Sebuah komputer pribadi di setiap rumah dan setiap meja":* http://www.microsoft.com/about/companyinformation/ourbusinesses/profile.mspx.

294 *setelah perebutan kekuasaaan yang legendaris dengan presiden Apple, John Sculley: A*ndrew Pollack, "Apple Computer Entrepreneur's Rise and Fall," *New York Times*, 19 September 1985, http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=950DE7DA1739F93AA2575AC0A963948260&scp=3&sq=apple%201985%20jobs%20resigns&st=cse.

294 *Sculley adalah seorang eksekutif yang sangat mampu dengan rekam jejak yang telah terbukti:* "Marketing Genius for Pepsi and Apple: John Sculley III, WG'63," *Wharton Alumni Magazine*, Spring 2007, http://www.wharton.upenn.edu/alum_mag/issues/125anniversaryissue/sculley.html.

295 *"Apakah Anda ingin menjual air gula selama hidup, atau apakah Anda ingin mengubah dunia?":* Triumph of the Nerds: The Television Program Transcripts: Part III, PBS, http://www.pbs.org/nerds/part3.html.

295 *Produk-produk baru "kurang revolusioner dan lebih bersifat evolusioner":* Brian O'Reilly, "Apple Computer's Risky Revolution," *FORTUNE*, Mei 8, 1989, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1989/05/08/71954/index.htm.

297 *Sejak awal, dia berfokus pada efisiensi:* Steve Lohr, "Can Michael Dell Refocus His Namesake?" *New York Times*, September 9, 2007, http://www.nytimes.com/2007/09/09/technology/09dell.html.

298 *Jika melihat kembali sejarahnya:* http://www.starbucks.com/aboutus/Company_Timeline.pdf.

300 *Di dalam memo yang sekarang terkenal yang Schultz tulis:* "Text of Starbucks Memo," *Wall Street Journal*, 24 Februari 2007, http://online.wsj.com/public/article/SB117234084129218452-hpbDoP_cLbOUdcG_0y7qLlQ7Okg_20080224.html?mod=rss_free.

300 *Di awal tahun 2008, Schultz mengganti Donald:* Burt Helm dan Jena McGregor, "Howard Schultz's Grande Challenge," *Business Week*, 9 Januari 2008, http://www.businessweek.com/magazine/content/08_03/b4067000369003.htm?chan=top+news_top+news+index_businessweek+exclusives.

303 *Putnam mengenang saat bertemu Kelleher untuk wawancara:* Howard Putnam, wawancara pribadi, Oktober 2008.

304 *Hal yang sama bisa dikatakan untuk Colleen Barrett, yang menjadi presiden Southwest di tahun 2001:* Colleen Barrett, wawancara pribadi, December 2008.

305 *Putra tertua Walton, S. Robeson Walton:* http://findarticles.com/p/articles/mi_m3092/is_n8_v31/ai_12098902/.

306 *Walton bersiteguh untuk datang bekerja pada* hari Sabtu: Sam Walton dan John Huey, *Sam Walton: Made in America; My Story.* New York: Bantam, 1992.

307 *"Saya masih tidak bisa percaya bahwa kepergian saya untuk cukur rambut di tukang cukur dijadikan berita": Ibid.*

308 *Sinegal belajar tentang ritel diskon dari Sol Price:* Matthew Boyle, "Why Costco is so addictive," *FORTUNE*, 25 Oktober 2006, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/10/30/8391725/index.htm.

308 *Sinegal percaya untuk mendahulukan orang:* Alan B. Goldberg and Bill Ritter, "Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability," ABC News, 2 Agustus 2006, http://abcnews.go.com/2020/business/story?id=1362779.

309 *Para analis Wall Street mengkritik strategi Costco yang mengeluarkan lebih banyak uang untuk orang-orangnya:* John Helyar, "The Only Company Wal-Mart Fears," *FORTUNE*, 24 November 2003, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2003/11/24/353755/index.htm.

310 *"Wal-Mart sedang berusaha memperbaiki citranya dan telah beberapa tahun mengecilkan dampak lingkungannya":* Andrew C. Revkin, "Wal-Mart's New Sustainability Push," nytimes.com, Oktober 23, 2008, http://dotearth.blogs.nytimes.com/tag/wal-mart/.

312 *"Banyak yang terjadi di perusahaan besar":* Walton dan Huey, *Sam Walton.*

312 *Dan untuk melakukannya, dia mulai dengan membayar gaji tahunannya sendiri sebesar 5,43 dolar juta:* http://finance.yahoo.com/q/pr?s=WMT.

Bab 13: Asal Mula MENGAPA

315 *"Apple memberi kekuasaan kepada perorangan untuk melakukan hal yang sama dengan perusahaan":* Steve Wozniak, wawancara pribadi, November 2008.

315 *kedua Steve ini membuat sesuatu yang mereka sebut Blue Box:* Nick Cantlay, "Biography: Stephen Wozniak," The Apple Museum, http://www.theapplemuseum.com/index.php?id=50.

316 *iklan "1984" mereka yang tersohor yang diudarakan selama musim lomba Super Bowl:* http://www.youtube.com/watch?v=OYecfV3ubP8.

Bab 14: Persaingan Baru

333 *Tetapi tidak demikian halnya dengan Ben Comen:* Rick Reilly, "Worth the Wait," *Sports Illustrated*, http://sportsillustrated.cnn.com/2003/pr/subs/siexclusive/rick_reilly/10/13/reilly1020/index.html _the_wait.htm.

TENTANG PENULIS

SIMON SINEK adalah sosok optimis yang percaya ada masa depan yang lebih cerah bagi semua orang. Penampilan TED Talk-nya di TED.com menjadi video TED Talk ketiga paling banyak ditonton sepanjang waktu. Pelajari lebih banyak tentang karyanya dan bagaimana kita dapat menginspirasi orang-orang di sekitar kita di StartWithWhy.com.

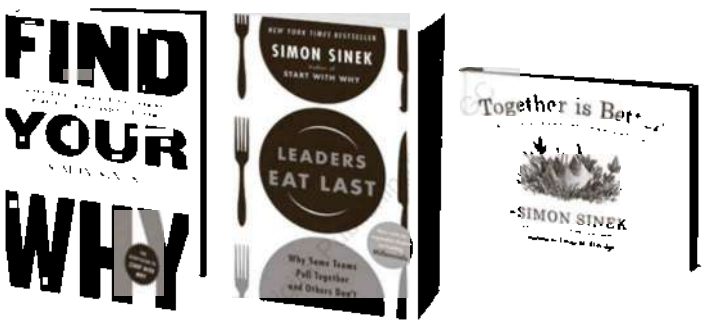
Karya Simon Sinek lainnya

Start with Why:
How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action

Leaders Eat Last:
Why Some Teams Pull Together and Others Don't

Together Is Better:
A Little Book of Inspiration
(gambar oleh Ethan M. Aldridge)

UNTUK INSPIRASI LEBIH LANJUT, DAPATKAN BUKU-BUKU LAIN DARI SIMON



Untuk inspirasi, sarana, dan kursus populer
Simon "Why Discovery", kunjungi
www.StartWithWhy.com

**Bagaimana para pemimpin besar,
seperti Steve Jobs dan Bill Gates, memimpin,
menginspirasi, dan mengubah hidup jutaan orang?
Buku inilah jawabannya.**

Start with Why menggunakan contoh dunia nyata untuk menguraikan konsep Lingkaran Emas yang merangkum pentingnya mengidentifikasi tujuan keberadaan organisasi sebelum hal lainnya, kemudian mengambil tindakan untuk membuat visi menjadi kenyataan. Asal mula perusahaan harus menjadi alasannya. Begitu juga dengan kehidupan pribadi kita.

Setiap orang atau organisasi dapat menjelaskan apa yang mereka lakukan; beberapa dapat menjelaskan *bagaimana* mereka berbeda atau lebih baik; tetapi sangat sedikit yang bisa mengartikulasikan *mengapa*. MENGAPA bukan tentang uang atau keuntungan, melainkan tentang hasil. MENGAPA adalah hal yang menginspirasi kita dan orang-orang di sekitar kita.

Dengan menggunakan kisah Martin Luther King, Jr., Steve Jobs, hingga Wright Brothers, Simon Sinek menunjukkan bahwa para pemimpin yang menginspirasi berpikir, bertindak, dan berkomunikasi dengan cara yang sama—dan itu sangat berlawanan dari apa yang dilakukan kebanyakan orang. Buku ini memberikan kerangka kerja di mana organisasi dapat dibangun, gerakan dapat dipimpin, dan orang-orang dapat terinspirasi—dan semuanya dimulai dengan MENGAPA.

---

*"**Start with Why** adalah salah satu buku paling ampuh dan berguna yang telah saya baca. Sederhana dan elegan, memperlihatkan kepada kita bagaimana para pemimpin seharusnya memimpin."*

—**WILLIAM URY,** penulis pendamping *Getting to Yes*

Penerbit
PT Gramedia Pustaka Utama
Kompas Gramedia Building
Blok I, Lt. 5
Jl. Palmerah Barat 29–37
Jakarta 10270
www.gpu.id

SELF-IMPROVEMENT
618221028
21+
Harga P. Jawa Rp100.000